159.9
C25

colecția cărți cheie

DALE CARNEGIE

& ASSOCIATES, INC.

STUART R. LEVINE & MICHAEL A. CROM

LIDERUL POȚI FI TU

Curtea Veche

Vremea cercetătorului închis în laborator, a directorului ascuns în spatele unui birou impunător, a angajatului, indiferent de domeniu, care așteaptă să primească sarcini de sus a trecut.

Dale Carnegie a fost un vizionar. El a căutat și a găsit soluția echilibrului într-o lume nesigură pentru cei mai mulți dintre noi, care se schimbă cu repeziciune și în care îngrijorarea crește de la zi la zi.

Este timpul să comunicăm. Este timpul să așezăm în centrul preocupărilor noastre relațiile cu oamenii. Să ne afirmăm și să ne confirmăm valoarea, prin inițiativele noastre, prin faptele noastre.

Dacă sînteți în impas, dar vreți să schimbați ceva în viața dumneavoastră, a familiei, a firmei în care lucrați, aplicați principiile lui Dale Carnegie.

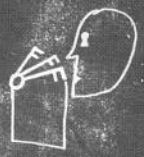
Nici o slujbă nu mai este comodă sau sigură. Nici o relație nu se întreține de la sine.

Autorii acestei cărți vă provoacă să deveniți dumneavoastră însivă un conducător, un lider. Voința de a vă conduce viața singur și conștient de sine este soluția echilibrului, este cheia cu care puteți descuia încrezător porțile unui viitor neprevăzut, dar incitant.

ISBN 973-8356-22-9

12
90000

colecția cărți cheie



22. Allan Pease
Întrebările-sînt, de fapt, răspunsuri

23. Og Mandino
Al doisprezecelea Înger

24. Og Mandino
Cel mai vestit vînzător din lume

25. Burke Hedges
Afirmă-te sub propria firmă

26. Norman Vincent Peale
Spune „pot" și vei putea!

27. Kenneth Blanchard
Spencer Johnson
Manager la Minut

28. Daniel Goleman
Inteligența emoțională

29. John C. Maxwell
Cum să devii popular

30. M. Scott Peck
Drumul către tine însuți

31. Jinny S. Ditzler
Cel mai bun an

32. Og Mandino
Alegerea

33. Zig Ziglar
Motive pentru a zîmbi

34. Spencer Johnson
Da sau Nu

35. John C. Maxwell
Realizează-te pe deplin

36. Bill Quain
10 reguli de încălcat & 10 reguli de urmat

37. Jacques Salomé
Dacă m-aș asculta, m-aș înțelege

DALE CARNEGIE (pe numele lui real Dale Carnegey) s-a născut la 24 noiembrie 1888 la o fermă din Missouri și s-a stins din viață la 1 noiembrie 1955, la Forest Hill, New York, în plină glorie. Este unul dintre deschizătorii de drum în domeniul „artei" de a vorbi în public și cel mai mare autor de literatură motivațională.
Celebritatea i-a fost adusă de cartea *Secretele succesului. Cum să vă faceți prieteni și să deveniți influent*, a cărei primă ediție a fost publicată în 1936. (Cartea a apărut în traducere românească la ed. Curtea Veche în 1998.) Dale Carnegie expune aici principiile dezvoltării relațiilor interumane, pe care le dezvoltase de-a lungul timpului în cursurile sale ținute la Young Men Christian Association (Y.M.C.A.). Cartea a avut un succes extraordinar și își menține și astăzi actualitatea, fiind apărută în mai bine de 30 de milioane de exemplare în toată lumea. Alte două lucrări ale sale care s-au situat în topul vînzărilor sînt *Lasă grijile, începe să trăiești* și *Cum să vorbim în public* (ambele traduse la ed. Curtea Veche în 2000).

Dale Carnegie și-a creat o companie, DALE CARNEGIE & ASSOCIATES, INC., care l-a ajutat să-și răspîndească mesajul privitor la dezvoltarea relațiilor dintre oameni. După moartea sa, această companie și-a continuat activitatea, avînd astăzi unele dintre cele mai prestigioase stagii de formare în domeniul dezvoltării personale și al trainingului. Mai mult de 3 000 de persoane din toată lumea se înscriu în fiecare săptămînă la aceste cursuri, adăugîndu-se celor mai bine de 3,5 milioane care le-au absolvit deja.
Dale Carnegie & Associates, Inc. editează în continuare atît cărțile lui Dale Carnegie, cît și cărți inspirate de gîndirea și de munca sa.

STUART R. LEVINE, președinte executiv al Dale Carnegie & Associates, Inc., este membru al Comitetului Executiv și al Consiliului directorilor companiei. De asemenea, lucrează pentru Excelsior Award Task Force al guvernatorului statului New York.

MICHAEL A. CROM este vicepreședinte al Dale Carnegie Centers of Excellence, răspunzînd de toate ramurile regionale ale companiei. Este membru al Comitetului executiv și al Consiliului directorilor companiei.

DALE CARNEGIE
& Associates, Inc.
Stuart R. Levine Michael A. Crom

Liderul poți fi tu

Cum să-ți faci prieteni, să îi influențezi pe oameni și să reușești într-o lume aflată în permanentă schimbare

Traducere de
ELENA NECULCEA

Curtea veche

BUCUREȘTI, 2002

159.9
C25

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale
CARNEGIE, DALE
Liderul poți fi tu / Dale Carnegie; trad.: Elena Neculcea
București: Curtea Veche Publishing, 2002
212 p.; 20 cm (Cărți cheie; 38)
Tit. orig. (eng): The leader in you
ISBN 973-8356-22-9

I. Neculcea, Elena (trad.)

159.923.2

BIBLIOTECA
PANAIT ISTRATI
BRAILA

Coperta colecției de DAN PERJOVSCHI
Coperta de DAN STANCIU

INV. 2006

DALE CARNEGIE
THE LEADER IN YOU
Copyright © 1993 by Dale Carnegie & Associates, Inc.
Published by arrangements with Pocket Books,
a division of Simon & Schuster Inc.

© Curtea Veche Publishing, 2002,
pentru prezenta versiune românească

ISBN 973-8356-22-9

574649 IM

Copiilor noștri — Jesse Levine, Elizabeth Levine și Nicole Crom, ai căror tați au fost mult prea ocupați, pentru atît de multă vreme.

Și soțiilor noastre — Nancy Crom, pentru sprijinul ei permanent, și Harriet Levine pentru energia și geniul ei organizatoric, care au contribuit la apariția acestei cărți.

INTRODUCERE

Revoluția relațiilor interumane

Rămîi permanent deschis la schimbare. Primește-o cu brațele deschise. Caut-o cu tot dinadinsul. Numai analizîndu-ți și reexaminîndu-ți opiniile și ideile vei progresa!

DALE CARNEGIE

Odată cu începutul noului mileniu, lumea trece prin schimbări profunde. Are loc un uriaș proces de transformare, care oferă oportunități pe măsură. În numai cîțiva ani, am asistat la zorii societății postindustriale, la apariția erei informaționale, la computerizarea rapidă, la nașterea biotehnologiei și, nu în ultimul rînd, la o adevărată revoluție în relațiile interumane.

Odată cu încheierea războiului rece, competiția din lumea afacerilor a crescut dramatic în intensitate. Concurența s-a globalizat și s-a dinamizat. Tehnologia avansează. Producătorii nu mai pot ignora cerințele și necesitățile consumatorilor. Managerii nu mai pot da ordine, pretinzînd ca acestea să fie ascultate orbește. Nu mai putem considera că relațiile cu ceilalți se leagă de la sine. Îmbunătățirea permanentă a calității este o prioritate urmărită aproape obsedant în orice companie. Imensul potențial creativ al oamenilor nu mai poate rămîne nefolosit.

Pentru a supraviețui în anii ce vin, organizațiile de succes — antreprenoriale, guvernamentale sau non-profit — au nevoie de o schimbare profundă de mentalitate. Oamenii care lucrează pentru ele vor fi nevoiți să gîndească mai repede, să lucreze mai inteligent, să viseze mai mult și să descopere căi de comunicare mult mai variate.

Această schimbare de mentalitate are nevoie în primul rînd de o nouă generație de conducători, mult diferită de șefii pentru care am lucrat cei mai mulți dintre noi. Dar și de șefii care am devenit — o parte din noi. Vremurile cînd o companie pu

tea fi condusă cu un bici dintr-un scaun de director au apus demult.

Conducătorii de mîine vor trebui să pună la punct o viziune clară și o scară a valorilor pentru organizațiile pe care să le conducă. Ei vor trebui să comunice și să motiveze oamenii mult mai eficient decît au făcut-o cei de ieri. Vor trebui să știe ce au de făcut în condițiile unei schimbări aproape constante. Și tot acești noi conducători vor trebui să valorifice orice fărîmă de talent și de creativitate din companiile lor, de la podeaua magazinului pînă la biroul directorului.

Aceste transformări își au rădăcinile în deceniile ce au urmat celui de-Al Doilea Război Mondial. În perioada postbelică, companiile americane păreau să prospere, indiferent de domeniul de activitate. Economiile din țările Europei și Asiei erau într-o situație dificilă din cauza distrugerilor provocate de război, iar țările în curs de dezvoltare nu reprezentau încă un factor economic important. Marile companii americane, susținute de o forță de muncă și de un aparat de conducere imense, impuneau standardele peste tot. Nu pentru că aceste companii ar fi fost conduse magistral. Nici nu era nevoie. Cu ierarhiile lor rigide, cu sarcinile strict împărțite și cu atitudinea lor atotștiutoare, au navigat fără probleme toată perioada de la mijlocul secolului — greoaie, fericite și cît se poate de profitabile.

Ce paturi comode le-au așternut aceste companii angajaților lor! O slujbă într-un concern solid era, pentru mulți, o slujbă pe viață — nu cu mult diferită de serviciile în folosul comunității, doar că era mai bine plătită și beneficia de fonduri sociale suplimentare.

Șomaj tehnic? Cine a auzit de așa ceva printre cei care purtau costume saú rochii la serviciu? Poate printre muncitorii din fabrici, dar nu în ce privea conducerea. Oamenii vorbeau adesea despre „scara succesului", și într-adevăr așa avansau ei în carieră: treaptă cu treaptă, nici mai repede, nici mai încet decît cei de deasupra sau de dedesubtul lor. Privind înapoi, ne dăm seama că acele zile de prosperitate dobîndită cu ușurință trebuiau să se sfîrșească în cele din urmă.

În vreme ce America culegea roadele perioadei postbelice, japonezii se gîndeau la viitor. Economia lor era distrusă, mare

parte din infrastructură era o ruină și acestea erau doar primele greutăți pe care trebuiau să le înfrunte. Aveau, de asemenea, o proastă reputație internațională, pentru că produceau bunuri ieftine și de calitate inferioară și pentru că ofereau servicii de mîna a doua.

Dar după toate nenorocirile îndurate, japonezii erau gata să învețe din propriile greșeli. Așa că au angajat cei mai buni experți ai momentului, printre care Dr. W. Edwards Deming, un statistician care lucrase, în timpul războiului, la Biroul pentru controlul calității al Armatei SUA.

Mesajul lui Deming către japonezi a fost acesta: nu încercați să copiați structura complicată a marilor corporații americane. În schimb, i-au sfătuit Deming și alții, construiți un nou model de companie japoneză, bazat pe implicarea angajaților, pe creșterea calității și pe satisfacerea consumatorului și străduiți-vă să atrageți toți angajații în atingerea acestor țeluri.

Miracolul nu s-a petrecut peste noapte, dar economia japoneză a renăscut. Japonia a devenit un lider în inovații tehnologice, iar calitatea bunurilor și serviciilor japoneze a crescut uimitor. Însuflețite de această nouă viziune, firmele japoneze nu numai că i-au ajuns din urmă pe competitorii străini. În numeroase și importante ramuri industriale, japonezii i-au depășit cu mult. În scurt timp, metoda lor a început să se răspîndească în întreaga lume — în Germania, Scandinavia, în tot Extremul Orient și de-a lungul Coastei Pacificului. America, din păcate, a fost printre ultimele care au adoptat-o. Întîrzierea s-a dovedit costisitoare.

Încet, la început imperceptibil, croaziera Americii pe valurile bunăstării dobîndite cu ușurință s-a împotmolit. În anii '60 și '70, vuietul economiei postbelice era încă destul de puternic pentru a acoperi rarele trăsnete, dar semnele necazurilor erau din ce în ce mai greu de ignorat.

Petrolul s-a scumpit. Inflația și ratele dobînzilor au explodat. Și competiția nu venea doar din partea japonezilor sau a germanilor, care prinseseră din nou puteri. Zeci de alte companii de peste ocean, mici scîntei în peisajul economic mondial, au ajuns pe neașteptate să dețină tehnologie de vîrf datorită abilităților competitive nou formate. Curînd, au acaparat seg-

574649 BIBLIOTECA PANAIT ISTRATI BRĂILA

mente importante din piața unor firme ca General Motors, Zenith, IBM, Kodak și a altor coloși industriali somnolenți.

Pe la mijlocul anilor '80, situația devenise greu de controlat. Piața imobiliară a căzut brusc. Datoriile corporațiilor și deficitul național au crescut enorm. Pe piața de capital se petreceau lucruri ciudate. Recesiunea sîcîitoare ce s-a instalat la începutul anilor '90 a dovedit din plin cît de mult se schimbase lumea.

Pentru oamenii prinși la mijloc, această schimbare parcă ar fi venit cu viteza fulgerului. Dacă nu fuzionau sau dacă nu erau achiziționate, companiile se scufundau în apele reci ale falimentului. Se făceau concedieri masive, se întrerupea lucrul. Schimbarea era brutală. Bruscă. Și nu doar pentru muncitori. Specialiștii și directorii de la toate nivelurile executivului se confruntau cu îngustarea orizonturilor și nu prea știau ce să facă.

Cum este de așteptat, o schimbare de asemenea anvergură și atît de rapidă afectează puternic imaginea de sine și perspectivele oamenilor. De la un capăt la celălalt, economia a fost străbătută de valuri fără precedent de insatisfacție și teamă.

Unii și-au pus speranța în tehnologie, crezînd că lumea va putea inventa pur și simplu o soluție la această stare temporară de lucruri. De altfel, nici contribuția tehnologiei nu poate fi negată.

„Pot să merg în biroul meu din New York și să folosesc exact aceleași date pe care le folosește o persoană din Japonia, exact în același moment, spune Thomas A. Saunders III, acționar principal la Saunders Karp & Company, o bancă comercială particulară. Sîntem conectați la același sistem de date, 24 de ore din 24. Oamenii din lumea întreagă sînt conectați la aceeași rețea de comunicații, care este mult mai complicată decît își poate imagina cineva. Piețele de capital și piețele valutare nu sînt sub control guvernamental. Și nu am nevoie de nici un ziar ca să capăt informații despre aceste piețe."

„Ceea ce se vede sînt beneficiile evoluției mijloacelor de producție, o creștere a potențialului, pentru a se putea face mai multe într-un timp mai scurt, spune Dr. Jonas Salk, un mare cercetător în medicină. Mai mulți oameni colaborează de la

mare distanță, așa că, în acest moment, putem face mult mai mult, într-un timp mai scurt decît acum 100 de ani. Cu cît sînt mai multe resurse, cu atît avem mai multe șanse să progresăm."

„Vă mai amintiți cînd au apărut computerele? — întreabă Malcolm S. Forbes, Jr., redactor șef al revistei de afaceri ce poartă numele familiei sale. Erau instrumentele de temut ale Unchiului Sam. Televiziunea era considerată instrument de propagandă. Dar datorită înaltei tehnologii, ea a avut tocmai efectul contrar. Computerul a căpătat dimensiuni din ce în ce mai mici și nu mai reprezintă decît o structură la care oricine poate avea acces. Puterea de procesare a crescut astronomic, astfel încît nu mai există restricții.

Procesorul sporește capacitatea creierului uman la fel cum mașinile au sporit forța fizică a omului în secolul trecut. Astăzi, programele devin foițe de oțel. Fibra optică și ecranele digitale sînt căi ferate și autostrăzi pentru transport, și astfel informația este materia primă.

Acum, continuă Forbes, poți trimite mesaje sau procesa informații lucrînd la un minicomputer pe genunchi — și poți face acest lucru oriunde există o priză sau acces la un satelit." Rezultatul? Mai mulți oameni au acces mai larg la mai multă informație. „Oamenii văd ce se întîmplă în restul lumii, concluzionează Forbes. Este o influență democratică."

Căderea Zidului Berlinului, dezintegrarea blocului sovietic, revoltele din China, luptele pentru democrație din America Latină și din Caraibe, industrializarea țărilor în curs de dezvoltare — toate aceste schimbări semnalează o nouă libertate de producție și o nouă recunoaștere a faptului că lumea este o comunitate. Toate aceste schimbări au fost impulsionate de accesul lărgit la tehnologia comunicației.

Imagini șocante ale acestei schimbări fac azi înconjurul lumii ca un un simplu fapt divers. Studenții chinezi țin pancarte în limba engleză în fața Camerelor, Saddam Hussein și Statul Major Reunit al Armatei americane au urmărit desfășurarea războiului din Golful Persic la CNN.

Dar numai tehnologia nu este niciodată suficientă în vremuri grele. Faptul că mijloacele de comunicare sînt la îndemînă nu înseamnă că oamenii au învățat să comunice cum trebuie. În multe cazuri, nu știu cum să comunice. Aceasta este

una dintre ironiile timpurilor moderne: marea capacitate de comunicare aduce cu sine și eșecul total în a comunica. La ce folosesc toate aceste informații dacă oamenii nu știu să le transmită?

De curînd, Școala de Afaceri a Universității Harvard a întreprins un studiu printre studenți, absolvenți și angajatori. Dată fiind nevoia stringentă de a comunica din prezent, rezultatele nu au fost deloc surprinzătoare. John A. Quelch, profesor la Școala de afaceri de la Harvard, spune: „Am aflat că, în bună măsură, competența tehnică a studenților și a absolvenților noștri este foarte ridicată."

Acești tineri străluciți pot descurca cifre, pot analiza piețe și întocmi planuri de afaceri, dar la capitolul de formare a abilităților în relațiile interumane, Harvardul mai are de făcut eforturi. „Se pare că în această zonă este nevoie de îmbunătățiri, observă Quelch. Comunicarea scrisă și orală, lucrul în echipă și alte abilități de a relaționa cu ceilalți."

Și totuși, tocmai acestea sînt competențele care vor determina în continuare succesul în afaceri al acestor tineri conducători de firme.

Cu siguranță, performanța tehnologică va fi în continuare importantă, pe măsură ce lumea se dezvoltă, dar aceasta va fi doar biletul de intrare în noua lume a afacerilor. În final, învingătorii și învinșii nu se vor alege în funcție de octeți și de RAM. Învingătoare vor fi organizațiile cu conducători inteligenți și creativi, care știu să comunice și să motiveze oamenii în mod eficient — în interiorul sau în afara organizației.

„Poți trece de la faza de a te descurca cu oamenii la cea de a conduce oamenii, dacă stăpînești arta relațiilor interumane", spune John Rampey, director pe probleme de dezvoltare la Milliken & Company, o întreprindere textilă de vîrf. Oamenii pot învăța să treacă „de la a da directive la a îndruma, de la a concura la a colabora, de la lucrul într-un sistem protejat la a transmite informația în funcție de necesități, de la o atitudine pasivă la una de asumare a riscului, de la a privi oamenii ca pe o cheltuială la a-i privi ca pe un ajutor." Pot învăța „să treacă de la nemulțumire la satisfacție, de la apatie la implicare, de la eșec la succes."

Nu a spus nimeni că aceste abilități ar veni de la sine — și de cele mai multe ori nu vin. „Nu e atît de ușor să știi cum să întreții relații interumane excelente, spune Burt Manning, președinte al J. Walter Thompson Company, o firmă de publicitate cunoscută în toată lumea. Foarte puțini oameni știu să comunice instinctiv. Cei mai mulți trebuie să învețe. Au nevoie de pregătire. Este la fel de complicat și este nevoie de tot atîta pregătire ca și pentru a fi inginer într-o uzină de automobile sau pentru a proiecta un piston mai bun.

Companiile capabile să formeze oameni care să se dedice dezvoltării firmei vor cîștiga în fața celorlalte, spune Manning. Acestea sînt companiile care înțeleg că serviciile și relațiile interumane vor fi factorul major de diferențiere în ce privește gradul de succes."

Dale Carnegie nu a trăit sufient pentru a vedea cum zilele de bunăstare obținute cu ușurință fac loc zilelor de schimbări explozive. Nu a apucat nici să asiste la această nouă revoluție în relațiile interumane. Dar cu mult înainte să fi auzit cineva de termeni precum: *imaginea corporației, împuternicirea angajaților* sau *proces de îmbunătățire a calității*, Carnegie experimenta cîteva concepte fundamentale în relațiile interumane, aflate în centrul acestor idei importante.

Carnegie, un tînăr din nord-vestul statului Missouri, care încerca să afle ce vrea să facă cu viața lui, a sosit la New York în 1912. În cele din urmă, și-a găsit o slujbă la YMCA, pe Strada 125, unde seara preda adulților arta de a vorbi în public.

„La început, scria Carnegie mulți ani mai tîrziu, am ținut doar cursuri despre arta de a vorbi în public, cursuri menite să-i pregătească pe adulți, prin experiență practică, să gîndească singuri și să-și exprime ideile mai clar, mai eficient și mai echilibrat, atît la întîlnirile de afaceri cît și în fața unor grupuri.

Dar încet, încet, pe măsură ce timpul trecea, mi-am dat seama că acești adulți, deși aveau mare nevoie de pregătire pentru a comunica eficient, aveau și mai multă nevoie de pregătire în arta de a se înțelege cu ceilalți zi de zi, în afaceri și în relațiile sociale."

Așadar, Carnegie și-a extins cursul, incluzînd dezvoltarea unor aptitudini de bază în relațiile interumane. Nu avea

manual, note de curs ori vreun ghid publicat. Și-a întocmit o listă din ce în ce mai lungă de metode practice de a te înțelege cu ceilalți pentru a le aplica în fiecare zi.

„Priviți lucrurile din perspectiva celuilalt, le spunea el cursanților. Arătați-le aprecierea dumneavoastră sinceră. Deveniți sincer interesați de ceilalți oameni." Le-a arătat cursanților cum să strecoare aceste principii fundamentale ale relațiilor interumane în mecanismul vieților lor.

La început, Carnegie își nota aceste principii pe cartonașe de 7 × 12 cm, care au fost înlocuite mai tîrziu de foi, apoi de carnețele din ce în ce mai voluminoase. După 15 ani de experimente minuțioase, Carnegie și-a adunat toate principiile dezvoltării relațiilor interumane într-o carte. *Secretele succesului. Cum să vă faceți prieteni și să deveniți influent*[1], apărută în 1936, a fost ghidul practic al lui Dale Carnegie, în care a expus direct arta de a te înțelege cît mai bine cu ceilalți.

Cartea a avut un succes extraordinar. Ajunsă la un tiraj de 30 de milioane de exemplare, cartea a devenit una dintre cele mai bine vîndute din istoria scrisă a omenirii. A fost tradusă în zeci de limbi și se vinde și astăzi la fel de bine.

Carnegie și-a creat o companie, Dale Carnegie and Associates, Inc., pentru a răspîndi mesajul său în ce privește dezvoltarea relațiilor dintre oameni, și a găsit un public nerăbdător în lumea întreagă. A avut apariții regulate la radio și la televiziune. I-a învățat pe alții cum să predea cursul său și a scris alte două cărți despre relațiile interumane: *Cum să vorbim în public*[2] și *Lasă grijile, începe să trăiești*[3], ambele ajunse în topul vînzărilor. Nici chiar moartea lui Carnegie, în 1955, nu a oprit răspîndirea ideilor sale.

Astăzi, cursul Dale Carnegie se predă în peste 1 000 de orașe americane și în alte 70 de țări. În fiecare săptămînă, se înscriu circa 3 000 de oameni. Organizația Carnegie a ajuns să creeze la comandă cursuri de formare pentru 400 dintre primele 500 de companii americane.

Cu fiecare generație, mesajul lui Carnegie și-a dovedit extraordinara abilitate de a se redefini și adapta nevoilor unei

[1] Apărută la Editura Curtea Veche, București, 1998. (*N. trad.*)
[2] *Idem*, 2000. (*N. trad.*)
[3] *Idem*. (*N. trad.*)

lumi în schimbare. Să comunici eficient cu ceilalți, să-i motivezi pentru a reuși, să descoperi liderul care ai putea fi — acestea erau elementele de bază în viziunea lui Dale Carnegie. În lumea confuză și agitată de azi, aceste principii sînt din nou în prim-plan. În paginile următoare, principiile lui Carnegie cu privire la relațiile interumane sînt adaptate și aplicate provocărilor specifice cu care se confruntă oamenii astăzi.

Aceste principii sînt simple și ușor de înțeles. Nu necesită o educație specială sau abilități tehnice, ci doar exercițiu și dorința sinceră de a învăța.

Sînteți gata să înfruntați cîteva dintre cele mai vechi prejudecăți ale lumii? Sînteți pregătiți pentru noi relații de succes? Ați vrea să valorificați cele mai importante elemente din viața dumneavoastră personală și profesională: oamenii? Doriți să descoperiți și să scoateți la iveală calitățile dumneavoastră de lider?

Dacă da, atunci citiți în continuare! Ceea ce urmează ar putea să vă schimbe radical viața.

1

Liderul poți fi tu

Charles Schwab era plătit cu 1 milion de dolari pe an în industria oțelului și mi-a mărturisit că, în mare parte, acest salariu se datora abilităților lui de a se înțelege cu oamenii. Închipuiți-vă! 1 milion de dolari pe an pentru că știa să se înțeleagă cu oamenii! Într-o zi, pe la prînz, Schwab se plimba printr-una din fabricile sale de oțel, cînd a dat peste un grup de oameni care fumau chiar lîngă un panou cu avertismentul „Fumatul interzis".

Credeți că Schwab le-a arătat panoul și i-a întrebat: „Nu știți să citiți"?

Nici vorbă, nu în acest fel se purta acest maestru al relațiilor cu oamenii.

Domnul Schwab a stat de vorbă prietenește cu ei și nu a scos un cuvînt despre faptul că fumau într-un loc interzis.

La sfîrșit, le-a oferit niște țigări și le-a spus cu o sclipire în ochi: „Băieți, m-aș bucura dacă pe astea le-ați fuma afară."

Asta a fost tot. Oamenii erau conștienți de faptul că el știa că ei au încălcat o regulă și au apreciat faptul că nu i-a apostrofat. A fost omenos cu ei și ei i-au mulțumit, fiind la rîndul lor corecți.

Dale Carnegie [v. *Secretele succesului*]

Fred Wilpon este președintele echipei de baseball New York Mets. Într-o după-amiază, Wilpon conducea un grup de elevi într-un tur al stadionului Shea.

I-a lăsat să stea în spatele bazei de prindere, pe banca tehnică, i-a condus prin pasajul rezervat la vestiarele echipei. Wilpon

a vrut să facă ultima oprire pe terenul de încălzire al lansatorilor.

Dar în fața porții i-a oprit un gardian în uniformă.

„Terenul nu este deschis publicului, i-a spus ofițerul lui Wilpon, neștiind, evident, cine este. Îmi pare rău, dar nu aveți voie să intrați."

În acest moment, Fred Wilpon cu siguranță putea obține pe loc ce dorea. Îl putea mustra pe bietul ofițer de pază, pentru că nu recunoscuse o persoană atît de importantă. Cu un gest teatral, domnul Wilpon ar fi putut să-și scoată permisul de acces și să le arate copiilor uimiți ce persoană influentă era.

Dar Wilpon nu a făcut nimic din toate acestea. I-a condus pe elevi în incinta terenului printr-o intrare laterală.

De ce a procedat astfel? Pentru că nu a vrut să-l pună în încurcătură pe gardian. De fapt, ofițerul își făcea datoria, și încă foarte bine. În aceeași zi, Wilpon i-a trimis chiar o notă de mulțumire ofițerului de pază, pentru grija arătată.

Dacă Wilpon ar fi ales să țipe sau să facă o scenă, cu siguranță că ofițerul s-ar fi simțit lezat și munca lui ar fi avut de suferit. Abordarea delicată a lui Wilpon a fost mult mai înțeleaptă. Ofițerul s-a simțit flatat de compliment și putem paria că data viitoare cînd îl va întîlni îl va recunoaște pe Wilpon!

Fred Wilpon este un conducător nu doar datorită titlurilor dobîndite și salariului său. Este un conducător pentru că a învățat să interacționeze cu persoanele pe care le conduce.

În trecut, oamenii nu puneau prea mare preț pe ceea ce înseamnă cu adevărat să fii un conducător. Șeful era șef și trebuia ascultat. Punct. Fără comentarii.

Companiile bine organizate — nimeni nu vorbea atunci de „companii bine conduse" — erau cele care funcționau într-un stil aproape milităresc. Ordinele plecau de sus și se transmiteau pe linie ierarhică.

Vă amintiți de dl Dithers din benzile desenate *Blondie*? „Trîntore!" — striga el și tînărul Dagwood alerga în biroul șefului ca un cățeluș speriat. Multe companii adevărate au funcționat astfel ani de zile. Companiile care nu erau ținute în frîu precum plutoanele armatei erau conduse modest. Își pierdeau vremea, așa cum făcuseră întotdeauna, în siguranța unui seg-

ment de piață, fără a schimba ceva cu anii. Mesajul conducerii era: „Dacă nu s-a stricat, de ce să o repari?"

Oamenii care aveau responsabilități stăteau în birourile lor și se descurcau cum puteau. Asta li se și cerea: să se descurce. Poate că au redirecționat companiile cu cîteva grade la dreapta sau la stînga. De obicei, încercau să rezolve problemele care se iveau și numeau asta o zi de lucru. Pe cînd lumea era mai puțin complicată, un astfel de management era acceptabil. Rareori cu o perspectivă de viitor, dar acceptabil, într-un context total previzibil.

Însă simpla rezolvare a problemelor nu mai este suficientă. Lumea este mult prea imprevizibilă, volatilă și în continuă mișcare pentru a o aborda atît de neinspirat. Acum este nevoie de ceva mult mai profund decît învechitul stil de administrare a afacerii. Acum *este nevoie de calități de conducător, să ajuți oamenii să-și folosească potențialul, să pui la punct o viziune pentru viitor, să încurajezi, să pregătești și să supraveghezi, să formezi și să întreții relații excelente.*

„Pe vremea cînd afacerile se desfășurau într-un cadru mult mai stabil, abilitățile manageriale erau suficiente, spune John A. Quelch, profesor la Școala de afaceri de la Harvard. Dar cînd mediul de afaceri devine instabil, cînd navigăm în ape tulburi, cînd misiunea ta cere o flexibilitate mai mare decît ți-ai imaginat vreodată, atunci calitățile de conducător sunt vitale."

„Schimbarea se produce deja și nu știu dacă toate organizațiile sunt pregătite pentru asta, spune Bill Makahilahila, director de resurse umane la SGS-Thomson Microelectronics, Inc., un producător important de semiconductori. Poziția de manager s-ar putea să nu mai existe în curînd, iar conceptul de «conducere» va fi redefinit. Companiile se confruntă deja cu această schimbare. Își dau seama că, pe măsură ce reduc operațiunile și tind spre mărirea productivității, această măiestrie de a încuraja devine primordială. O bună comunicare, arta de a interacționa cu oamenii, capacitatea de a pregăti, de a oferi modele și de a forma echipe — toate acestea necesită conducători mai mulți și mai bine pregătiți.

Nu mai merge să dai ordine. Trebuie să convingi. Trebuie să știi să te înțelegi cu oamenii."

Mulți oameni încă mai dau un înțeles restrîns cuvîntului „conducător". Cînd spui conducător, te gîndești la *general, președinte, prim ministru* sau *președinte al consiliului de administrație.* Evident, ne așteptăm ca oamenii din acele poziții înalte să știe să conducă, așteptări mai mult sau mai puțin împlinite. Realitatea este că măiestria de conducător nu se manifestă doar la nivel înalt. Este cu atît mai importantă în acele locuri unde majoritatea dintre noi trăim și muncim.

Formarea unei mici echipe de lucru, dinamizarea activității dintr-un birou, menținerea armoniei acasă, acestea sînt cîmpurile de luptă ale unui conducător. Poziția de conducător nu este niciodată ușoară. Dar, din fericire, și altceva este adevărat: fiecare dintre noi are potențialul de a fi conducător în fiecare zi.

Responsabilul de echipă, șeful de birou, contabilul șef, operatorul de la serviciul de relații cu clienții, persoana care se ocupă de corespondență — toți cei care vin în contact cu alți oameni au suficiente motive pentru a învăța să conducă.

Într-o mare măsură, calitățile lor de conducători vor determina succesul și fericirea personală. Și nu doar la locul de muncă. În familie, în organizații caritabile, în echipe sportive, în asociații civice, în cluburi private, oriunde — fiecare persoană din acele organizații are o imensă nevoie să deprindă arta de a fi un conducător activ.

Steven Jobs și Steven Wozniak erau doi puști în blugi din California, în vîrstă de 21 și, respectiv, 26 de ani. Nu aveau nici bani, nici pregătire în afaceri și sperau să se lanseze într-un domeniu care de-abia exista la acea vreme.

Era în 1976, înainte ca mulți să se fi gîndit măcar să-și cumpere un calculator personal. La acea vreme, distribuția de computere personale se reducea la cîțiva isteți pasionați, primii „maniaci ai computerului". Așa că, atunci cînd Jobs și Wozniak au adunat 1 300 de dolari din vînzarea unei dubițe și a două computere și au deschis Apple Computer, Inc., în garajul lui Jobs, șansele lor de a avea un succes zdrobitor erau aproape nule.

Dar acești tineri întreprinzători au avut o viziune, au știut clar ce voiau să obțină. „Computerele nu mai sînt doar pentru maniaci, anunțau ei. Computerele vor fi bicicleta minții. Calculatoarele la prețuri rezonabile sînt pentru toată lumea."

Din acea zi, fondatorii firmei Apple și-au păstrat viziunea intactă și și-au făcut-o cunoscută de fiecare dată. Au angajat oameni care le înțelegeau viziunea și i-au făcut părtași la cîștig. Au pus în practică, au însuflețit și au vorbit despre ideea lor. Chiar și atunci cînd compania s-a blocat — cînd distribuitorii au spus „nu, mulțumim", cînd producătorii au spus „nici gînd", cînd banca a spus „ne-a ajuns" — conducătorii firmei Apple, convinși de ideea lor, nu au dat înapoi.

În cele din urmă, schimbarea s-a produs. La șase ani de la înființare, compania Apple vindea 650 000 de calculatoare personale pe an. Wozniak și Jobs conduceau totul într-un mod direct și dinamic și erau cu un pas înaintea timpului.

Însă nu doar companiile noi au nevoie de o conducere vizionară. La începutul anilor '80, Corning, Incorporated se găsea într-o situație foarte grea. Corning, era încă un nume important în domeniul ustensilelor de bucătărie, dar acel nume era serios subminat. Tehnologia de producție a companiei era depășită. Acțiunile de pe piață erau în scădere. Mii dintre clienți companiei Corning se îndreptau spre firme străine. Conducerea greoaie și prăfuită nu părea să aibă nici o soluție pentru ieșirea din această situație.

În acel moment, președintele James R. Houghton a hotărît că firma avea nevoie de o viziune complet nouă și a propus una. Houghton își amintește: „Aveam un consultant extern, care lucra cu mine și cu echipa mea ca psiholog rezident. Era un adevărat deschizător de drumuri, un tip minunat, care tot insista că problema calității reprezintă o necesitate.

Odată, ne aflam la una dintre acele întîlniri de grup apăsătoare și eram toți deprimați. M-am ridicat și am anunțat că urma să cheltuim cam 10 milioane de dolari — pe care nu-i aveam. Urma să ne formăm propriul nostru institut de îmbunătățire a calității. Trebuia să ne ocupăm de problema asta.

Au fost multe lucruri diferite care m-au condus spre succes. Dar, sînt gata să admit, pur și simplu aveam sentimentul că fac ce trebuie. Pe atunci nu știam ce anume implica, nu aveam absolut nici o idee despre acest lucru și despre cît de important avea să fie."

Houghton știa că firma trebuia să îmbunătățească calitatea produselor și să scurteze timpul de livrare. Așa că președintele și-a asumat riscul. A cerut sfatul celor mai buni experți din lume — propriii săi angajați. Nu doar managerilor și inginerilor firmei. Houghton a ales și muncitori. A alcătuit o echipă reprezentativă și le-a spus membrilor acesteia să remodeleze întregul proces de producție de la Corning — dacă acest lucru era necesar pentru a relansa compania.

După șase luni de lucru, echipa a decis că soluția consta în reproiectarea anumitor utilaje cu scopul de a reduce defectele de pe linia de asamblare și pentru a face mașinile mai ușor adaptabile la schimbări. Echipele au reorganizat de asemenea sistemul de inventariere de la Corning, pentru a-l face mai rapid. Rezultatele au fost uluitoare. Cînd Houghton a introdus aceste schimbări, neregularitățile în procesul de acoperire cu fibră optică erau de maxim 800 la 1 milion de produse. Patru ani mai tîrziu, s-au redus la zero. În alți doi ani, timpul de livrare a scăzut de la cîteva săptămîni la cîteva zile și în patru ani capitalul firmei Corning aproape s-a dublat. Viziunea lui Houghton a relansat literalmente compania.

Analiștii economici Warren Bennis și Burt Nanus au studiat sute de organizații de succes, mici sau mari, concentrîndu-se asupra felului în care erau conduse. „Un conducător, scriau cei doi, trebuie în primul rînd să proiecteze imaginea unui posibil viitor strălucit al companiei. Această imagine, pe care noi o numim viziune, poate fi iluzorie, ca un vis, sau precisă, ca un scop sau un plan de acțiune." Ceea ce contează, explică Bennis și Nanus, „este ca acea viziune să dea naștere unui plan de viitor realist, credibil și atractiv pentru companie, o cale mult mai bună decît ceea ce există în prezent."

Conducătorii întreabă: Care este finalitatea acestui lucru în echipă? Ce reprezintă această viziune? Pentru cine lucrăm? Cum putem îmbunătăți calitatea muncii noastre? Răspunsurile exacte sînt mereu altele, în funcție de oamenii din subordine și în funcție de conducătorii înșiși. Ceea ce contează este că aceste întrebări există!

Nu există un model ideal de a conduce, iar conducătorii talentați pot avea tipuri de personalitate diferite. Sînt gălăgioși sau tăcuți, amuzanți sau severi, duri sau blînzi, îndrăzneți sau timizi. Sînt de vîrste, rase și sexe diferite, provin din grupuri de tot felul.

Ideea nu este să identifici conducătorul cu cel mai mare succes și apoi să te modelezi umil după el sau ea. Această strategie este compromisă din start. Nu există mari șanse să devii mai mult decît un admirator neînsemnat al persoanei care pretinzi că ești. Tehnicile de conducere care ți se potrivesc cel mai bine sînt cele care se nasc înăuntrul tău.

Fred Ebb este un compozitor care a cîștigat Premiul Tony și ale cărui succese pe Brodway includ *Cabaret, Sărutul femeii păianjen, Chicago* și *Zorba*. Deseori, tineri compozitori vin la Ebb pentru a-i cere îndrumare profesională. „Le spun întotdeauna să urmeze sfatul pe care Irving Berlin i l-a dat lui George Gershwin", spune Ebb.

Se spune că atunci cînd Berlin și Gershwin s-au întîlnit pentru prima dată, Berlin era deja celebru, iar Gershwin era doar un tînăr compozitor pe cale de afirmare, care muncea pe Tin Pan Alley pentru 35 de dolari pe săptămînă. Impresionat de talentul tînărului Gershwin, Berlin i-a oferit o slujbă de secretar muzical, cu un venit aproape triplu decît cel cîștigat de Gershwin din cîntecele sale.

„Dar nu accepta slujba, l-a sfătuit Berlin. În acest caz, s-ar putea să devii un Berlin de mîna a doua. Dar dacă continui să fii tu însuți, într-o zi vei deveni un Gershwin de primă clasă."

Gershwin a rămas Gershwin, firește, și muzica de succes americană a atins noi culmi. „Nu încercați să-i imitați pe alții, le spune Ebb protejaților săi. Fiți voi înșivă întotdeauna!"

Adesea, aceasta înseamnă în primul rînd să afli cine ești cu adevărat, să te analizezi atent. Merită să reflectezi în liniște la acest aspect, are o importanță covîrșitoare. Întreabă-te sincer și direct: Care dintre calitățile pe care le am îmi pot folosi pentru a deveni un conducător?

Pentru Robert L. Crandall, una dintre aceste calități este abilitatea de a prevedea schimbarea. Crandall, președintele AMR Corporation, a condus American Airlines într-o perioadă extrem de agitată din industria transporturilor aeriene.

Gimnasta olimpică Mary Lou Retton a fost propulsată de entuziasmul ei nativ. S-a lansat dintr-un mic orășel din vestul Virginiei și a aterizat în inimile oamenilor de pretutindeni.

În cazul lui Hugh Downs, veteranul prezentatorilor de știri de la ABC, una dintre aceste calități de conducător a fost modestia lui. Downs a reușit să-și clădească o carieră solidă într-un domeniu în care concurența este acerbă, cel al televiziunii, și să rămînă totuși un gentleman.

Oricare ar fi calitățile dumneavoastră: perseverența, mintea ascuțită, imaginația, atitudinea pozitivă, simțul valorii, lăsați-le să se dezvolte pentru a deveni abilități de conducere. Și nu uitați că fapta este mult mai valoroasă decît vorba.

Arthur Ashe a fost un jucător de tenis de talie mondială și un tată-model — un adevărat conducător în aceste privințe și nu numai. Și el credea în puterea exemplului personal.

„Eu și soția mea dicutăm despre acest lucru cu fiica noastră, care are 16 ani, spunea Ash într-un interviu, cu puțin timp înainte de moartea sa. Copiii sînt mult mai influențați de ceea ce văd că faci decît de ceea ce le spui, spunea el. Copiii te determină să fii cinstit. Dacă tu le repeți un anumit lucru și apoi, deodată, ei văd că tu însuți nu îl aplici, îți fac reproșuri imediat.

Dacă eu îi spun că nu este politicos să mănînci cu coatele sprijinite de masă și apoi, după cină, eu îmi așez coatele pe masă, ea îmi spune: « Tată, îți ții coatele pe masă.» Atunci trebuie să fii destul de puternic și să spui: «Da, ai dreptate» și să-ți iei coatele de pe masă. De fapt, această experiență practică este chiar mai importantă decît sfaturile. Aceasta demonstrează că ea a ascultat ceea ce i-ai spus în trecut, că a înțeles și că este capabilă să aplice în viață sfaturile tale. Dar pentru o bună educație este nevoie de fapte, nu doar de vorbe goale."

Un conducător impune standarde și apoi se ridică la nivelul lor. Douglas A. Warner III, de exemplu, a insistat mereu asupra așa-numitei „transparențe totale".

„Cînd vii la mine să-mi faci o propunere, spune Warner, președintele J. P. Morgan & Co., Incorporated, gîndește-te că tot ce îmi spui mie apare mîine pe prima pagină în *Wall Street Journal*. Vei fi mîndru de felul în care mi-ai recomandat să realizez o tranzacție sau să rezolv o situație, în condițiile în care practicăm o transparență totală? Dacă răspunsul este nu, atunci trebuie să ne oprim și să vedem care e problema." Aceasta este o trăsătură a unui bun conducător.

Un conducător are nevoie de concentrare și de încredere în sine pentru a transforma o viziune în realitate. Întrebați-o pe Maica Tereza. Era o tînără călugăriță catolică ce preda la clase-

le superioare dintr-un liceu din Calcutta. Se tot uita pe geam și vedea leproșii pe stradă.

„Vedeam teama în ochii lor, spunea ea. Teama că nu vor fi niciodată iubiți și că nu vor beneficia niciodată de îngrijire medicală adecvată."

Nu-și putea scoate din minte această teamă. A înțeles că trebuia să părăsească locul sigur din mănăstire, să iasă pe străzi și să organizeze așezăminte pentru leproșii din India. În anii care au urmat, Maica Tereza și Misionarii Carității au îngrijit 149 000 de leproși, oferindu-le îngrijire medicală și dragoste necondiționată.

Într-o zi de decembrie, după ce se adresase Națiunilor Unite, Maica Tereza s-a dus să viziteze o închisoare de maximă securitate din nordul New York-ului. În timpul vizitei, a vorbit cu patru prizonieri bolnavi de SIDA. Și-a dat imediat seama că aceștia erau leproșii din zilele noastre.

S-a întors la New York în lunea dinaintea Crăciunului și s-a dus direct la Primăria orașului pentru a sta de vorbă cu primarul Edward Koch. L-a întrebat dacă ar fi dispus să-l sune pe guvernatorul Mario Cuomo. „Domnule guvernator, a spus ea după ce primarul i-a dat telefonul, tocmai m-am întors de la Sing Sing și patru prizonieri de acolo au SIDA. Aș vrea să deschid un centru pentru bolnavii de SIDA. Ați putea să-i lăsați pe cei patru prizonieri în grija mea? Aș vrea ca ei să fie primii bolnavi ai centrului."

„Maică, răspunse Coumo, avem 43 de cazuri de SIDA în închisorile de stat. Vi-i voi da pe toți 43 în grijă."

„E-n regulă, spuse ea. Voi începe cu aceștia patru. Acum lăsați-mă să vă spun despre clădirea la care mă gîndesc. Ați vrea să o cumpărați?"

„Desigur", acceptă Cuomo, uimit de tăria acestei femei.

Apoi Maica Tereza se întoarse către primarul Koch și-i spuse: „Azi e luni. Aș vrea să deschid centrul miercuri. Voi avea nevoie de niște aprobări. Puteți să vă ocupați de acest lucru?"

Koch se uită lung la această femeie micuță din biroul lui și dădu din cap. „Cîtă vreme nu mă puneți să spăl pe jos...", răspunse primarul.

PRIMUL PAS SPRE SUCCES ESTE IDENTIFICAREA PROPRIILOR CALITĂȚI DE CONDUCĂTOR.

Începe să comunici

Copiii lui Theodore Roosevelt își adorau tatăl și aveau și de ce. Într-o zi, un prieten aflat în necaz a venit la Roosevelt. Fiul său cel mic plecase de acasă și se dusese să locuiască la o mătușă. Băiatul era rebel. Era și așa și pe dincolo. Și tatăl pretindea că nimeni nu se putea înțelege cu el.

Roosevelt a spus: „Prostii! Nu cred că este ceva în neregulă cu el. Dar dacă un băiat cu personalitate nu este tratat cum trebuie acasă, atunci el se va duce în altă parte, unde va fi înțeles."

Cîteva zile mai tîrziu, Roosevelt s-a întîlnit cu băiatul și l-a întrebat: „Ce-i cu povestea asta cu plecatul de acasă?"

„Păi, domnule colonel, spuse băiatul, de cîte ori mă duc la tata, explodează. Nu a avut niciodată răbdare să asculte și părerile mele. Eu nu am niciodată dreptate, eu sunt mereu de vină."

„Să știi, fiule, îi spuse Roosevelt, că tatăl tău îți este cel mai bun prieten, chiar dacă acum poate nu mă crezi. Ești mai important pentru el decît tot restul lumii."

„Se prea poate, colonele Roosevelt, spuse băiatul, dar aș vrea să găsească alte feluri de a o arăta."

Apoi Roosevelt îl chemă pe tată și-i spuse cîteva adevăruri care produseră un șoc asupra lui. Tatăl explodă, exact cum îi spusese băiatul că face. „Vezi, spuse Roosevelt, dacă îi vorbești fiului tău cum mi-ai vorbit mie acum, nici nu e de mirare că a plecat de-acasă. Mă mir doar că nu a plecat mai demult. Acum du-te și vorbește frumos cu el. Vino în întîmpinarea lui."

Dale Carnegie

E foarte ușor să eșuezi atunci cînd încerci să comunici. Să-ți dai aere de superioritate, să contrazici, să admonestezi, să pretinzi, să tratezi oamenii ca și cum permanent ai gîndi: „Eu sînt șeful și tu ești doar un angajat." Pînă nu demult, toate acestea erau forme general acceptate de interacțiune cu oamenii în multe dintre cele mai mari și mai cunoscute companii din lume. „A te impune" era considerată o prerogativă firească a pozițiilor executive, împreună cu biroul și o pauză de masă de două ore. Din păcate, familiile, școlile și alte organizații urmau același tipic.

Multă vreme, strigatul a fost considerat hotărîre, încăpățînarea drept superioritate, iar spiritul de contradicție drept sinceritate. Cu toții — șef și angajat, părinte și copil, profesor și elev — ar trebui să ne bucurăm că zilele acelea au luat sfîrșit.

Jerry Greenwald, fostul vicepreședinte al Chrysler Corporation, compară vechile metode de comunicare din întreprinderi cu o versiune demodată a unui joc pentru copii, „telefonul fără fir". „Dacă doi adolescenți care locuiesc alături au ceva de împărțit, unul dintre ei traversează peluza și discută. Dar dacă ei ar fi doi angajați din două departamente diferite dintr-o corporație, adolescentul i-ar spune tatălui, care s-ar duce să-i spună tatălui celuilalt adolescent, care i-ar spune mamei adolescentului, și în sfîrșit mesajul ar ajunge și la celălalt adolescent, care s-ar întreba: «Oare ce vrea să-mi spună băiatul de alături?»

Încercăm să rupem acest lanț la Chrysler, explica Greenwald, pe cînd lucra încă în fabrica de automobile. Dacă ești operator într-o fabrică și ceri cuiva aflat la 100 de metri sau la celălalt capăt al fabricii să schimbe ceva, astfel încît tu să-ți poți face treaba mai bine, atunci du-te și spune-i. Nu-i spune șefului de echipă să-i spună șefului său, care la rîndul lui să-i spună șefului său, în așa fel încît, după șase luni, cealaltă persoană încă să se mai întrebe ce voiai să schimbe.

Din ce în ce mai mulți oameni, în afaceri sau oriunde, încep să-și dea seama cît de importantă este buna comunicare cu ceilalți. Abilitatea de a comunica este cea care trezește interesul oamenilor. Face ca marile idei să devină realitate. Comunicarea face totul posibil.

Nu este chiar atît de greu să comunici, cel puțin teoretic. La urma urmelor, fiecare dintre noi comunică într-un fel sau altul în fiecare zi. Comunicăm încă din primele zile de viață. Cel puțin așa credem. Dar adevărata comunicare, comunicarea eficientă, este un lucru destul de rar în lumea adulților.

Nu există nici o rețetă secretă pentru comunicarea eficientă, dar sunt cîteva concepte de bază care pot fi însușite cu destulă ușurință. Iată care sunt primii pași spre o comunicare eficientă. Urmați-i și veți fi pe calea cea bună.

1. Puneți comunicarea pe primul plan.
2. Fiți deschis față de ceilalți.
3. Creați un mediu propice comunicării.

Indiferent cît de ocupat sînteți în timpul zilei de lucru, *este absolut necesar să vă faceți timp să comunicați*. Toate ideile geniale din lume nu valorează nimic dacă nu le împărtășiți. Comunicarea se poate realiza în multe feluri: prin ședințe, prin întîlniri față în față cu colegii, în timp ce mergeți pe culoar, cînd vă opriți la dozator sau petrecînd o jumătate de oră în cantina întreprinderii. Cel mai important este să nu încetați să comunicați.

Robert Crandall are o sală mare de conferințe, aflată la capătul opus al holului ce desparte această sală de biroul său de președinte de la AMR Corporation, compania ce deține American Airlines. În fiecare zi de luni, își petrece cea mai mare parte a timpului acolo, ascultînd și vorbind cu oameni din toate departamentele companiei. „Ieri dimineață, spunea Crandall nu demult, am stat aici cu persoanele din conducere și cu încă 10–12 persoane de la diferite niveluri ale companiei și am făcut o analiză complicată.

Încercam să ne dăm seama dacă acest sistem de butuc și spițe pe care l-am construit a devenit nerentabil din cauza schimbărilor produse în industrie. Cînd am creat acest model special de butuc și spițe, lumea arăta într-un anume fel, iar acum s-a schimbat. Aceasta a afectat felul în care călătoresc oamenii; a afectat, de asemenea, și modul de tarifare. Consecința este că nu mai sîntem siguri că sistemul de butuc și spițe mai este viabil. E foarte complicat să iei o astfel de decizie.

Este nevoie de o cantitate imensă de date. Așa că ieri am stat trei ore și jumătate, timp în care s-au exprimat multe puncte de vedere, s-a discutat mult în contradictoriu și tensiunea plutea în aer. Oricum, am trimis oamenii înapoi cu trei-patru sarcini

în plus și se vor întoarce în două săptămîni cu date suplimentare. Atunci o să ne întîlnim din nou și o să mai discutăm. «Este greșit ce facem noi? Ce altceva putem face ca să meargă?» Sperăm ca în acest fel să ne rezolvăm în cele din urmă dilemele."

Beneficiile sînt duble: Crandall beneficiază de cunoștințele celor din domeniu, iar oamenii iau parte la crearea viitoarei imagini a companiei American Airlines. Ambele sînt fundamentale în formarea unor relații de încredere.

Dar comunicarea nu are loc în mod obligatoriu în camera de conferințe. Se pare că printre cele mai bune modalități de comunicare din cadrul unei corporații se numără cele neoficiale. Walter A. Green, președintele Harrison Conference Services, Inc., folosește o tehnică pe care o numește „față în față".

„Din păcate, spune Green, într-o organizație există structuri fixe. Avem un președinte, un vicepreședinte și toate celelalte niveluri. «Față în față» este o formă de a depăși această barieră. Acestea sînt conversații neoficiale, purtate de obicei în timpul prînzului, cînd mă întîlnesc cu oricine doresc din organizație. Am șansa să fiu la curent cu ceea ce contează pentru ei. Ce cred ei despre companie? Ce cred despre slujba lor? Îmi place să știu cîte ceva despre ei ca persoane și îmi place ca ei să-mi pună întrebări în legătură cu compania. Toate astea sînt mult mai ușor de realizat purtînd discuții personale." Ca urmare a acestor conversații, viziunea lui Harrison începe să prindă contur.

Douglas Warner, președintele J. P. Morgan, a aplicat această metodă a comunicării directe în această bancă cu tradiție. „Ne plimbăm realmente prin firmă, coborîm în alte birouri să vorbim cu oamenii, spune Warner. Plecăm din birou, mergem noi la alții, în loc să insistăm ca toți să vină aici."

De cîteva ori pe săptămînă, Warner sau asistentul lui principal stau la o cafea cu 30, 40 dintre cei mai importanți oameni de la Morgan. „Comunicare față în față, directă și neprotocolară", în cuvintele lui Morgan. Chiar și o bancă precum Morgan a descoperit avantajele acestor discuții amicale. Aceeași teorie se aplică și la nivelul conducerii. „Ca parte integrantă a sistemului, directorii firmei, vreo trei sute și ceva de oameni, sunt invitați în fiecare zi să ia prînzul împreună — cei care sînt în New York și cei care ne vizitează din străinătate. Astfel, avem un adevărat forum în fiecare zi."

David Luther, director pe probleme de calitate la Corning, Incorporated, descrie acest proces în organizația sa: „Eu numesc asta «pescuit în ape adînci», adică să mergi la baza organizației și să întrebi: Ce se întîmplă cu adevărat? Ce-i îngrijorează pe oameni? Ce spun? Ce nu le convine? Cu ce îi putem ajuta?"

Nevoia de comunicare eficientă nu se oprește la ușa biroului. Se extinde și acasă, la școală, la biserică, chiar și în instituțiile de cercetare. În orice loc în care oamenii se întîlnesc cu alți oameni, comunicarea este primordială. Înainte, cercetătorii își puteau petrece întreaga viață în laboratoare, concentrați asupra unei idei, în căutarea adevărului despre ordinea universală. Dar acele zile au trecut; într-o lume competitivă, chiar și oamenii de știință trebuie să vorbească și să asculte.

„Mulți oameni de știință nu știu să explice efectiv ceea ce fac, spune Dr. Ronald M. Evans, un eminent profesor și cercetător la Institutul de Studii Biologice Salk. Ei știu foarte bine ce fac. Știu destul de bine și pentru ce lucrează. Dar le vine greu să explice, să transmită ideile în afara laboratorului. Aceasta îi limitează în multe direcții. Pentru a obține finanțare, trebuie să convingi oamenii că faci ceva important."

Cînd Lee Iacocca a mers prima dată să lucreze la Ford Motor Company, a descoperit același tip de limitare la mulți dintre designerii și inginerii de automobile. „Am cunoscut o mulțime de ingineri cu idei extraordinare, dar pe care nu le puteau expune. E păcat cînd o persoană de mare talent nu poate spune unui consiliu sau comitet ce idee are."

Dacă nu stăpînești această abilitate umană de bază — cea de a vorbi și de a-i asculta pe ceilalți membri ai unei companii, ai unei instituții de învățămînt, ai unei familii —, nu poți prospera pe termen lung.

Lucrurile cam scăpaseră de sub control în casa familiei Levine. Copiii creșteau. Aceasta însemna întîlniri, petreceri de aniversare, meciuri în Liga de juniori, ore de gimnastică, întîlniri ale cercetașilor, ore de religie și nenumărate curse cu mașina pentru Harriet.

Stuart avea o slujbă care-i plăcea, dar călătoriile erau obositoare și îl țineau departe de familie mai mult timp decît și-ar fi dorit el. Harriet se ocupa singură de Jesse și Elizabeth, care

erau copii minunați, dar creșteau și deveneau mai independenți pe zi ce trece.

„Jesse și Elizabeth se uitau prea mult la televizor, își amintește Harriet, și nu citeau suficient. Nici nu prea aveam timp să vorbim."

Înainte ca situația să scape de sub control, toți membrii familiei s-au întîlnit într-o seară și au întocmit un plan. S-au hotărît să creeze un consiliu de familie. În fiecare duminică seara, să se adune în jurul mesei din bucătărie și să discute cu calm problemele fiecăruia. „Ideea era să avem permanent un forum pentru comunicarea în familie, indiferent de circumstanțe", explică Harriet.

Consiliul de familie se ocupa de toate problemele, mai mici sau mai mari. Copiii citesc jumătate de oră în fiecare seară? Stuart se întoarce la timp pentru meciul de fotbal? Cînd n-o să mai servească Harriet același fel de mîncare de pui?

La sfîrșitul întîlnirii, copiii aflau ce aveau voie să facă în săptămîna următoare. „Toată lumea trebuie să participe și nimeni nu are probleme atîta timp cît fiecare spune adevărul."

Cea mai mare greșeală pe care o făceau managerii, pe lîngă pretenția că toată înțelepciunea provenea de la ei, era să nu accepte un adevăr absolut: comunicarea trebuie să fie o stradă cu dublu sens. Trebuie să împărtășiți celorlalți ideile dumneavoastră, dar să le ascultați și pe ale lor. *Acesta este al doilea pas: fiți deschiși față de oameni — cei de deasupra, de dedesubt sau de alături.*

Dramaturgul roman Publilius Syrus a recunoscut această realitate a firii umane acum 2 000 de ani. „Ne interesăm de ceilalți doar atunci cînd și ei se interesează de noi", scria Syrus.

Dacă le arătați colegilor că sînteți receptiv la ideile lor, este mult mai probabil ca și ei să fie receptivi la ideile dumneavoastră — și să vă informeze corect despre lucrurile pe care trebuie să le știți. Arătați-le că vă pasă atît de viitorul organizației, cît și de ei. Și nu vă limitați interesul doar la colegii de muncă, arătați-le aceeași grijă partenerilor și clienților firmei.

La banca de comerț Saunders Karp & Company, bancherul Thomas A. Saunders III se ocupă de căutarea unor companii pe cale să se dezvolte, în care să investească fondurile clienților săi. Este expert în descoperirea afacerilor promițătoare. Nimic

nu-l impresionează mai puternic pe Saunders decît o companie care știe să comunice cu clienții.

Recent, a vizitat în Lafayette, Louisiana o companie de vînzări en gros de bijuterii. O zi întreagă a cercetat posibilitățile firmei. Dar de fapt nu i-au trebuit mai mult de cinci minute în departamentul de vînzări prin telefon pentru a recunoaște un succes de primă clasă în comunicare.

„Se descurcau excelent cu clienții la telefon, iar calitatea serviciilor era deosebită, spunea Saunders. Nu păreau să facă nici un fel de greșeli. Toate mergeau strună: pac, pac, pac. «Doriți asta? ... Da, avem în stoc ... Din acestea două, excelent... Da, avem... Nu, va trebui să reveniți pentru această comandă... Pot să vă sugerez altceva în loc?... Da, dacă vă uitați la pagina 600 din catalogul nostru, există o montură» ... Pac. «Vă mulțumim foarte mult.» Totul în doar 15 secunde. De necrezut.

Un telefon dura de regulă cam 15 secunde și, tot de regulă, clientul era încîntat. Cine nu ar investi într-o companie ca aceasta?

E ușor să te izolezi de clienți și de colegi, mai ales dacă urci în ierarhia unei firme. Dar indiferent cît de sus ajungeți, trebuie să mențineți comunicarea în toate direcțiile, vorbind și ascultînd deasupra, dedesubt și în jurul lanțului de conducere.

Ronald Reagan nu era numit în mod gratuit Marele Comunicator. Pe parcursul îndelungatei sale cariere politice, și-a făcut un crez din a-i asculta pe cei pe care-i servea. Chiar atunci cînd era președinte, citea scrisori de la oameni. Secretarele de la Casa Albă îi aduceau în fiecare după-amiază o selecție de scrisori. Noaptea, le lua în apartamentul său și le răspundea personal.

Bill Clinton folosea întrunirile televizate ale consiliilor locale cam în același scop: pentru a fi permanent informat asupra a ceea ce simțeau oamenii și pentru a le arăta, la rîndul său, că îi pasă de ei. Chiar dacă nu avea soluții pentru toate problemele lor, Clinton era acolo, îi asculta, îi înțelegea, își exprima ideile.

Nimic nou în toate acestea. Abraham Lincoln a adoptat o atitudine similară cu mai bine de un secol în urmă. La acea vreme, orice cetățean putea adresa o petiție președintelui. Uneori,

Lincoln îi cerea unui asistent să răspundă la petiții, dar de cele mai multe ori le răspundea personal.

A fost chiar criticat pentru acest fapt. De ce să-și bată capul cînd avea un război de purtat și trebuia să salveze Uniunea? Deoarece Lincoln știa că pentru un președinte era vital să înțeleagă opinia publică și pentru că voia să fie în contact direct cu oamenii.

Richard L. Fenstermacher, director executiv de marketing pentru America de Nord la compania Ford Motor Company, este un adept al acestei politici. „Ușa mea este deschisă, le reamintește el permanent oamenilor săi. Dacă treci pe culoar și mă vezi în birou, treci pe la mine, chiar dacă nu vrei decît să mă saluți. Dacă vrei să-mi ceri părerea, fă-o. Să nu crezi că trebuie să treci mai întîi pe la manageri."

Acest gen de interacțiune directă nu este deloc întîmplătoare. Aici intervine regula numărul trei: *Creați un mediu propice pentru comunicare.*

Este o realitate fundamentală în comunicarea cu oamenii: nu vor spune ce gîndesc și nu vor asculta cu interes ce ai de spus dacă nu se creează mai întîi o bază comună de încredere și interes reciproc. Nu merge cu minciuni. Indiferent ce ați spune, se vede imediat ceea ce credeți cu adevărat despre comunicare, dacă sînteți sau nu deschis. „Îți dai seama imediat dacă cineva este abordabil sau nu, a spus gimnasta olimpică Mary Lou Retton. Cînd ai acest sentiment, poți citi o persoană din felul în care comunică nonverbal sau prin limbajul trupului. Știi cînd o persoană stă în colț și spune: «Hei, vreau să fiu lăsat în pace.»"

Cum puteți evita să transmiteți acest mesaj? Fiți deschis, prețuiți oamenii și faceți în așa fel încît ei să știe asta. Ascultați sfatul lui Retton: „Este extrem de important să fii cu picioarele pe pămînt și modest. Eu încerc să îi fac pe oameni să se simtă în largul lor. Toți oamenii sînt la fel. Cred că fiecare persoană are un anumit statut, indiferent dacă este directorul general al companiei sau un agent de vînzări. Este vorba doar de o slujbă diferită." La asta se referă crearea unui mediu propice pentru comunicare: să îi faci pe oameni să se simtă în largul lor.

Înainte era mai ușor decît în zilele noastre. Crainicul de televiziune și fostul mare jucător de baseball Joe Garagiola își amintește cît de firesc era contactul de la om la om între jucători și suporteri: „Cînd ieșeam de pe teren și ne îndreptam spre casă după meci, călătoream în metrou cu aceiași suporteri care se aflaseră în tribune cîteva ore mai devreme.

Nu era deloc ceva neobișnuit ca unul dintre suporteri să spună: «Hei, Joe, de ce ai plonjat la a treia lovitură? De ce nu ai lăsat-o?» Acum, suporterii nu mai stabilesc această legătură cu jucătorii, cel mult citesc în ziar despre posibilitatea semnării unui contract de 6 sau de 7 milioane de dolari."

Ray Stata, președintele companiei Analog Devices, Inc., producătoare de circuite integrate de înaltă performanță, a învățat de la prietenul său, Red Auerbach, cît de important este să te implici personal în comunicare. Red Auerbach a fost, pentru o lungă perioadă de timp, președinte clubului Boston Celtics.

Stata își amintește: „Cînd vorbea despre rolul unui conducător, folosea adesea fraza: «Îmi iubesc oamenii.» Considera că este o condiție preliminară pentru calitatea de conducător. Și oamenii trebuie să știe că sînt apreciați. Dacă reușești să creezi un mediu în care, la sfîrșitul zilei, oamenii să fie într-adevăr convinși că pot avea încredere în interesul și grija pe care o ai față de bunăstarea lor, înseamnă că ai stabilit niște relații care pentru ei sînt importante." Atunci, și doar atunci, înseamnă că ai pregătit în mod adecvat terenul pentru comunicare.

Nu vă așteptați ca acest lucru să se întîmple fără efort.

Acum mai mulți ani, David Luther de la Corning încerca să îl convingă pe un lider de sindicat să accepte programul de îmbunătățire a calității pe care compania voia să înceapă să îl pună în aplicare. Luther a ținut un discurs despre importanța îmbunătățirii calității; a vorbit foarte mult, într-o manieră pe care el o credea convingătoare. Luther i-a promis liderului de sindicat că acest program avea să îmbunătățească atît viața conducerii, cît și viața muncitorilor. Dar liderul muncitorilor, în mod evident, nu credea o iotă din ce spusese Luther.

Luther își aduce aminte: „S-a ridicat în picioare și a spus: «Mai lăsați-mă în pace. Îmi vindeți gogoși. Nu e decît o păcăleală. Mai reușită decît majoritatea păcălelilor voastre, dar tot păcăleală rămîne. Tot ce vreți voi să faceți este să obțineți mai mult de la muncitori.»"

Au continuat totuși să vorbească. „A mai înțeles cîte ceva, spune Luther, dar nu am reușit să-l conving și mi-am dat seama că nu voi reuși să îi cîștig încrederea prin vorbe. Nu îmi rămînea decît să îi demonstrez că meritam această încredere. Așa că i-am spus: «Voi face aceeași propunere și anul viitor, voi face la fel și peste încă un an și voi face asta și de acum în trei ani și voi continua să îți spun același și același lucru.»" Și Luther a continuat să le propună același program.

A fost nevoie de mai mulți ani pentru ca mesajul să ajungă la ei treptat, iar Luther a fost nevoit să demonstreze la început, prin rezolvarea unor probleme mai puțin importante, că puteau avea încredere în el. A fost nevoit să le arate că era preocupat în aceeași măsură și de problemele lor. Dar, într-un final, Luther a avut răbdarea necesară pentru a transmite mesajul, iar sindicatele de la Corning au devenit parteneri în aplicarea programului de îmbunătățire a calității.

Un ultim lucru ce trebuie ținut minte: *Odată ce oamenii își asumă riscul de a vă spune ce gîndesc, nu îi pedepsiți pentru faptul că au fost deschiși. Nu faceți nimic — dar absolut nimic — care ar putea să îi descurajeze și să îi facă să renunțe să își mai asume riscul de a comunica.*

„Dacă un angajat are o sugestie cu care nu sînt de acord, atunci trebuie să fiu foarte atent la felul în care îi spun că nu sînt de acord, spune Fred J. Sievert, directorul financiar al companiei de asigurări New York Life Insurance Company. Vreau să încurajez oamenii să vină la mine și altădată, cu o altă sugestie. După cum le-am spus unora dintre cei care fac parte din echipa mea, s-ar putea să nu fiu de acord cu ei de 99 de ori dintr-o 100, dar vreau ca ei să îmi expună în continuare părerile lor. Pentru asta sînt plătiți. Una dintre cele 100 de idei va fi valoroasă și nu o să-i consider mai puțin competenți pentru că nu am fost de acord cu celelalte 99."

Una dintr-o sută. Poate că asta nu sună prea încurajator, dar s-au construit imperii pornind cu și mai puține șanse. De aceea este atît de important să ascultați și să comunicați idei.

Comunicarea este în același timp o abilitate și o artă, iată un adevăr fundamental în construirea relațiilor. Comunicarea este un proces asupra căruia merită să meditați și o activitate pe care merită să o practicați mai mult decît o fac majoritatea oamenilor. Exprimîndu-vă ideile în mod deschis, vă supuneți criticilor și astfel deveniți vulnerabil. Le împărtășiți altora ideile dumneavoastră și le cereți și lor să facă același lucru. Acest schimb nu este întotdeauna chiar ușor de realizat. Necesită timp și efort. Trebuie să dobîndiți anumite tehnici și să le puneți în aplicare în mod constant. Dar fiți optimist. Prin perseverență se ajunge la perfecțiune — sau oricum foarte aproape de ea.

Kuo Chi-Zu este procuror general în Taipei, Taiwan, și un orator extraordinar de captivant. Dar nu s-a simțit dintotdeauna la fel de degajat vorbind în fața unui grup de oameni. În calitate de tînăr procuror în ascensiune, Chi-Zu era mereu invitat să vorbească la întrunirile organizațiilor locale. I-a refuzat pe cei de la Rotary (oameni de afaceri care strîng fonduri pentru săraci). I-a refuzat pe cei de la Lions. I-a refuzat pe cei de la Junior Achievement. Era atît de înspăimîntat de ideea de a apărea în public — așa cum sînt foarte mulți alții —, încît a refuzat toate invitațiile pe care le primea.

„Chiar și atunci cînd asistam la o întrunire, își amintește el, îmi alegeam totdeauna locul din colțul cel mai îndepărtat. Și aproape niciodată nu scoteam o vorbă."

Era conștient de faptul că această teamă îi încetinea ascensiunea în carieră — ca să nu mai vorbim de accesele de anxietate care îl împiedicau să doarmă. Știa că era necesar să-și controleze această problemă de comunicare.

Într-o bună zi, Chi-Zu a fost invitat să țină un discurs la fostul lui liceu și și-a dat imediat seama că această invitație reprezenta șansa lui. Se străduise mult de-a lungul anilor să păstreze o relație strînsă cu școala, cu elevii și cu cei care absolviseră acel liceu. Dacă exista un public în care să aibă încredere — și care să fie deschis la ceea ce avea el de spus —, atunci acesta era publicul potrivit.

Așa că s-a hotărît să accepte invitația și s-a pregătit cît de bine a putut. A ales un subiect care îl pasiona și în legătură cu care deținea o cantitate impresionantă de informații: cariera lui de procuror. Și-a construit discursul pe exemple luate din viața reală. Nu a memorat nimic. Nu a notat cuvinte. Pur și simplu a mers în fața auditoriului din școală și a vorbit ca și cum

s-ar fi adresat unei camere pline de prieteni, ceea ce de altfel și făcea.

Discursul a fost un succes. De pe podium putea să vadă ochii celor din public, ațintiți asupra lui. Auzea oamenii rîzînd la glumele lui. Simțea căldura și simpatia lor, iar atunci cînd a terminat de vorbit, elevii s-au ridicat în picioare și l-au ovaționat puternic.

În acea zi, Chi-Zu a învățat cîteva lecții valoroase despre comunicare: comunicarea cere un anumit grad de deschidere și un mediu în care să ai încredere; o comunicare reușită îți poate aduce multe cîștiguri. Chi-Zu nu s-a oprit aici. A devenit un favorit în circuitul prelegerilor publice din Taipei și a fost catapultat rapid în postul de procuror general.

În cele din urmă a învățat să comunice.

COMUNICAREA SE CONSTRUIEȘTE
PE RELAȚII DE ÎNCREDERE.

3

Motivați-vă oamenii

Încă din copilărie, Andrew Carnegie a descoperit uluitoarea importanță pe care oamenii o acordă numelor lor. Cînd împlinise 10 ani, avea în curte un iepure și o iepuroaică. Într-o dimineață, cînd s-a trezit, a descoperit că cușca lor era plină de iepurași și nu avea nimic de mîncare pentru ei.

Ce credeți că a făcut? Ei bine, a avut o idee genială. Le-a spus unor copii din cartier, vreo șase la număr, că dacă vor merge în fiecare zi și vor aduna o cantitate suficientă de păpădii, iarbă și trifoi pentru a hrăni iepurașii, va boteza iepurașii cu numele lor, în semn de prețuire. Planul a funcționat de minune, și aici se află tîlcul povestirii.

Andrew Carnegie nu a uitat niciodată întîmplarea respectivă. Și mulți ani mai tîrziu a făcut milioane de dolari folosind aceeași tehnică în afaceri. Și-a propus să vîndă șine de oțel societății de cale ferată Pennsylvania Railroad. Pe vremea aceea, președintele companiei era J. Edgar Thomson. Așa că Andrew Carnegie, amintindu-și lecția învățată de la iepurii lui, a construit un combinat gigantic de oțel în Pittsburgh și l-a numit J. Edgar Thomson Steel Works.

Acum dați-mi voie să vă pun o întrebare. Cînd Pennsylvania Railroad a mai avut nevoie de șine de oțel, de unde credeți că le-a cumpărat J. Edgar Thomson? Dale Carnegie [v. *Secretele succesului*]

Paul Fireman avea nevoie de o forță de muncă puternic motivată. Fireman, președintele firmei Reebok International, a făcut o promisiune neobișnuit de îndrăzneață. În următorii doi ani, a promis Fireman, Reebok va cîștiga un segment de piață superior celor de la Nike.

Fireman nu i-a mituit, nu i-a amenințat și nici nu i-a lingușit pe oamenii care lucrau pentru el. A reușit să-i motiveze. Le-a arătat angajaților că era dispus să își asume riscuri, încurajîndu-i și pe ei să facă la fel. A lansat un program inovator de dezvoltare a producției și l-a finanțat cu generozitate. A jurat că va cheltui oricît va fi necesar — oricît — pentru a angaja cei mai faimoși sportivi din lume ca imagine a firmei Reebok. 24 de ore pe zi Fireman a exprimat și a trăit o nouă viziune Reebok.

„E nevoie să convingi oamenii pentru ca ei să ți se alăture, explică el. Nu cred că le poți impune oamenilor acest lucru. Nu cred că le poți spune «Mergi! Marșăluiește! Fă asta!» Ceea ce trebuie să faci este să îți rezervi timp pentru a-i face pe oameni să-ți împărtășească gîndirea, viziunea, visurile, fantezia, indiferent cum ai numi ceea ce faci. Convinge-i să ți se alăture. E nevoie de timp. E nevoie de muncă. E nevoie de o permanentă intensificare a eforturilor. Dar nu le impune. Convinge-i.

Dacă reușești să convingi o persoană, atunci vei produce o metamorfoză. Provoci o schimbare în cineva, iar acea persoană devine capabilă să atragă alți zece oameni. Ei devin capabili să atragă 100 de oameni. Oamenii au crezut că țelul meu era scandalos. Dar după a doua, a treia, a cincea, a zecea, a douăzecea, a treizecea zi, au văzut că nu era doar o afirmație. Era un mod de viață.

E ca în vechile filme western, cînd eroul urmează să dea bătălia finală împotriva personajului negativ și să o salveze pe eroină, explică în continuare Fireman. În timp ce eroul călărește pe calul său alb, cu un alt individ alături de el, li se alătură o persoană din dreapta. Apoi alți zece din stînga. Și se tot adună, astfel încît, după 30 de secunde, sînt 700 de oameni călare ce ridică nori de praf, și toți merg către lupta finală.

Nu poți aștepta pînă se adună toți și apoi să-i întrebi: «Mă veți însoți la River Creek?» Îi faci să-și dorească să vină cu tine. Tu călărești. Mergi pe drumul tău. Ceilalți ți se alătură treptat. Volumul muzicii crește. Și dacă sînt 700 sau 900, important este că tu îți continui drumul. Și ei vor să meargă alături de tine." Trebuie să-i faceți pe oameni să dorească să meargă alături de dumneavoastră.

Este datoria conducătorului să sădească și să cultive aceste sentimente. „Sîntem cu toții implicați în asta." „Facem parte dintr-o echipă." „Ceea ce facem noi are valoare." „Sîntem cei mai buni." Acesta este terenul pe care se dezvoltă motivația.

Sigur, fiecare vrea un salariu, un bonus la sfîrșitul anului și un pachet de acțiuni. Dar adevărata motivație nu va izvorî niciodată doar din cîștigurile de ordin financiar sau, în aceeași ordine de idei, din frica de a nu fi concediat. Oamenii care lucrează doar pentru a primi un salariu la sfîrșitul lunii și nu pentru că le place ceea ce fac, simțindu-se motivați să facă bine acel lucru — acești oameni vor lucra doar atît cît este necesar pentru a fi plătiți. Frica este un factor motivațional la fel de neinspirat. Companiile care sînt conduse după asemenea considerente vor sfîrși prin a avea o forță de muncă formată din muncitori frustrați, care-și doresc doar să profite de pe urma șefului.

„Există un singur mod pe lumea aceasta de a convinge pe cineva să facă ceva, susținea Dale Carnegie, și acest mod este să îl faci pe celălalt să vrea să facă lucrul respectiv. Țineți minte, nu există o altă cale.

Bineînțeles, a continuat Carnegie, poți să determini pe cineva să vrea să îți dea ceasul dacă îl împungi cu un pistol în coaste. Puteți să îi faceți pe angajații dumneavoastră să coopereze — pînă cînd vă întoarceți cu spatele — amenințîndu-i cu concedierea. Puteți să convingeți un copil să facă ce vreți dumneavoastră cu o palmă sau cu o amenințare. Dar aceste metode crude vor avea consecințe mai mult decît nedorite."

Deci ce anume își doresc oamenii? „Nu foarte multe, a spus Carnegie. Sănătate și o voință neprimejduită. Hrană. Somn. Bani și lucruri ce pot fi cumpărate cu bani. Viață după moarte. Satisfacție sexuală. Bunăstarea copiilor lor. Sentimentul că sînt importanți.

Aproape toate aceste dorințe sînt de obicei satisfăcute, toate, în afară de una. Există o dorință — aproape la fel de profundă și la fel de imperioasă ca dorința de hrană sau de somn. Este ceea ce Freud numește nevoia de măreție. Este ceea ce Dewey numește dorința de a fi important."

Ajutați o persoană să aibă o viziune clară a scopului final, sentimentul că el sau ea muncește pentru un țel care are valoare și care este la fel de important pentru ambele părți. De aici vine adevărata motivație — motivație nu doar pentru a efectua

mecanic mișcările pe care le presupune munca, ci motivație pentru a excela.

Așadar, apreciați oamenii! Implicați-i!. Încurajați-i! Pregătiți-i! Cereți-le părerea! Lăudați-i! Dați-le voie să ia decizii! Împărțiți gloria cu ei! Cereți-le sfatul și urmați-l atunci cînd este bun. Faceți-i să înțeleagă cît de mult îi prețuiți. Încurajați-i și determinați-i să își asume riscuri. Acordați-le libertatea să muncească în modul în care cred ei că li se potrivește și transmiteți-le încrederea dumneavoastră în capacitățile lor, lăsîndu-le cale liberă.

Cu alte cuvinte, arătați-le oamenilor că aveți încredere în ei, că îi respectați și că vă pasă de ei. Faceți asta și veți fi înconjurat de oameni motivați.

Așa cum spune Bill Geppert: „Ai grijă de oamenii tăi, iar afacerea își poartă singură de grijă." Geppert este director general la Cox Cable, Inc., în New Orleans, o poziție care îl face responsabil pentru 300 de angajați. Unul dintre ei este Brian Clemons, un tînăr specialist în construcții tehnice, care lucrează pentru Cox în suburbia Jefferson Parish.

Fiind în concediu, Clemons s-a oprit într-o dimineață la un magazin de materiale de construcții să cumpere niște cherestea. În timp ce aștepta să i se taie cheresteaua, a auzit pe cineva plîngîndu-se de Cox. Pe măsură ce omul vorbea, s-au strîns în jurul lui alți șapte sau opt clienți ai magazinului, ascultînd povestea acestuia despre pacostea de televiziune prin cablu.

„Atunci, Brian ar fi putut să facă o grămadă de lucruri, a spus Geppert mai tîrziu, povestindu-ne ce s-a întîmplat după aceea. Era în concediu. Avea de lucru, iar soția lui voia ca el să fie acasă. Așa că ar fi putut foarte bine să își vadă de treabă, ignorînd ceea ce se vorbea. Ce a făcut Brian? Brian Clemons s-a dus direct la omul care vorbea și i-a spus: «Domnule, am auzit fără să vreau ce le povesteați acestor oameni. Eu lucrez la Cox. Nu ați vrea, vă rog, să îmi dați posibilitatea de a îndrepta lucrurile? Ba chiar vă garantez că vă putem rezolva problema.»

Ei bine, imaginați-vă expresia de pe fețele celor opt oameni. Au fost absolut șocați. Brian, care nu era îmbrăcat în salopeta de lucru, a mers la un telefon public, a sunat la birou și a trimis o echipă de intervenții la locuința omului respectiv. Echipa de intervenții s-a întîlnit cu clientul cînd acesta sosea acasă și problema s-a rezolvat, spre marea lui satisfacție. De fapt, am aflat mai tîrziu că Brian făcuse mai mult decît atît. Atunci cînd s-a întors la serviciu, s-a interesat personal de clientul respectiv și s-a asigurat că era mulțumit de felul în care se rezolvase problema. Și i-a oferit acestuia două săptămîni de serviciu gratuit pe răspunderea lui, cerîndu-și scuze pentru problema ivită."

O întîmplare rară? În unele organizații nici nu s-a pomenit de asemenea servicii. Angajații să își asume acest tip de răspundere? Să se implice în chestiuni care nu țin strict de slujba lor? Să își „irosească" propriul lor timp liber? Greu de crezut. Dar Geppert a muncit mult pentru a face ca această atitudine să devină o obișnuință la Cox. I-a ajutat pe angajați să înțeleagă următorul lucru: Cox este compania *lor* și succesul companiei va asigura succesul lor. „În momentul acela, poate că Brian a acționat pur și simplu din bun-simț, spune Geppert, dar țelul nostru este să îi facem pe oameni să se implice în astfel de activități. Vrem să îi determinăm să acționeze în mod spontan."

Prin urmare, cum îi puteți forța pe angajați să capete acest gen de interes pentru slujba lor? Răspunsul este: nu puteți. Oamenii nu pot fi niciodată forțați să facă o muncă extraordinară. Vor munci excelent doar dacă vor dori să o facă. Marea provocare este să le oferi un motiv pentru ca ei să dorească să se implice.

„Numai dorințele fundamentale ne pot împinge să acționăm", scria Harry A. Overstreet în cartea lui mereu de actualitate *Influencing Human Behavior* (*Influențarea comportamentului uman*). Cel mai bun sfat ce poate fi dat celor care vor să influențeze oamenii, fie în afaceri, fie acasă, fie la școală, fie în politică, este: «În primul rînd, treziți în cealaltă persoană o dorință arzătoare. Cel ce reușește să facă aceasta are întreaga lume de partea lui. Cel care nu reușește va fi singur.»" Ceea ce a scris Overstreet rămîne valabil și astăzi.

David McDonald, președintele Pelco Corporation, o companie de succes de pe Coasta de Vest, care produce echipamente de securitate, a reușit în mod spectaculos să le insufle angajaților această atitudine de „a vrea să...". Își tratează oamenii cu demnitate. Le transmite acele valori ale corporației în care

ei pot să creadă. Le lasă angajaților libertatea de a hotărî singuri cum să își facă treaba. Rezultatele au fost extraordinare.

„Avem un angajat pe care îl cheamă Bill Reese și care lucrează la departamentul de vînzări, spune McDonald. Într-o dimineață de vineri, Bill a primit un telefon de la un client din Seattle. Individul acesta era disperat. Avusese impresia că făcuse o comandă la noi, cu cîteva luni în urmă, pentru un echipament special de securitate, de care avea nevoie la o lucrare cu adevărat importantă, cred că la o companie navală.

Apropiindu-se de sfîrșitul lucrării, și-a dat seama că nu avea echipamentul de la Pelco. A realizat că nici măcar nu îl comandase. Lucrarea trebuia terminată pînă a doua zi, sîmbătă, altfel ar fi avut de suportat o penalizare considerabilă. Nu știa ce să facă. Eram singurii care produceam acest tip de echipament. A sunat și a vorbit cu Bill la prima oră a dimineții. Este unul dintre puținele produse pe care, în mod normal, le executăm doar în urma unei comenzi. Nu aveam în stoc așa ceva și era nevoie de instalarea unei mașini speciale.

Bill a venit în fabrică și a sărit peste anumite etape din sistemul de control al producției; a început un proces de fabricație de la zero și i-a coordonat armonios pe toți lucrătorii. Cred că acea comandă era pentru 15 articole. A trecut produsul în mare viteză prin departamentul nostru de fabricație. Dar, după aceea, ne-am dat seama că nu dispunem de camerele de luat vederi ce urmau să fie instalate atunci atunci cînd echipamentul ar fi fost gata de asamblare. Așa că l-a contactat pe unul dintre furnizorii noștri din Los Angeles și a aranjat să-i fie trimise 15 astfel de camere. Chiar a avut grijă ca o persoană să le ducă la LAX pentru a fi expediate în următorul minut, la propriu, după ce el a închis telefonul. Au ajuns în Fresno cîteva ore mai tîrziu, iar el a mers personal la aeroport pentru a le ridica. Bill a luat camerele de la aeroport și a ajuns cu ele la departamentul de asamblare chiar cînd trebuiau instalate în carcasele ce tocmai ieșiseră de pe linia de asamblare, cu 15 minute înainte de ora la care trebuia să le transportăm la aeroport.

Bill aranjase cu compania United Airlines să rezerve un spațiu pentru aceste produse în avionul lor către San Francisco, astfel încît ele să ajungă la clientul nostru din acest oraș fără a apela la alți intermediari. Ei bine, cînd au fost gata, Bill împreună cu un grup de oameni au transportat carcasele la aeroport. Dar acolo se schimbase tura, iar persoana de la United Airlines cu care vorbise Bill nu mai era prezentă. Colegul nou venit nu avea nici o idee despre ce se întîmpla. El și Bill s-au certat serios. În timpul acestei dispute, individul s-a uitat peste umăr și a spus: «Oricum nu mai contează, pentru că este prea tîrziu. Chiar acum pleacă avionul.»

După ce ajunsese atît de departe cu atît de multe eforturi, Bill nu era dispus să accepte o înfrîngere. A luat-o la fugă prin spațiul de depozitare al companiei United Airlines, îndreptîndu-se către rampă. În acest timp, avionul își pusese în funcțiune motoarele, deplasîndu-se pe pista de decolare. Bill a ajuns avionul din urmă. S-a postat în fața lui. I-a atras atenția pilotului. Era un avion 737 jet. A determinat avionul să se oprească. Pilotul aproape că... — ei bine, știți ce aproape că ar fi făcut. Au adus din nou avionul la poartă. După tot acest efort, Bill a reușit într-adevăr să încarce produsele în avion. Clientul nostru și-a primit produsele în Seattle chiar în acea seară, iar a doua zi a finalizat lucrarea."

Ceea ce face ca această întîmplare să fie și mai impresionantă, își amintește McDonald, este faptul că, „în tot acest timp, nimic din ce se întîmpla nu era sub supravegherea conducerii. Ba mai mult, conducerea a aflat ce se întîmplase abia după ce totul se terminase. Nu îi poți constrînge pe oameni să facă astfel de lucruri. Trebuie să îi determini să vrea să le facă."

Iar oamenii vor *vrea* să depună un astfel de efort numai dacă se simt o parte importantă din organizația din care fac parte. De aceea este nevoie ca angajații să fie respectați și incluși într-o viziune comună pe care să o poată adopta. De aceea oamenii au nevoie de provocări permanente în viața lor profesională. De aceea este nevoie ca succesele lor să fie recompensate, lăudate și sărbătorite. De aceea este nevoie ca eșecurile lor să fie tratate cu delicatețe. Faceți aceste lucruri. Apoi dați-vă puțin la o parte și priviți cum apar rezultatele.

Nu este nimic nou în acest concept. Dwight Eisenhower a fost întrebat odată care este secretul lui pentru a îmblînzi arțăgosul Congres. Oare fostul general a menționat disciplina militară sau puterea de tipul șeful-are-întotdeauna-dreptate, pe care ți-o dă funcția de președinte? Nici pe departe. El a vorbit

despre convingere. „Nu conduci lovindu-i pe oameni în cap, a spus el. Asta înseamnă atac, nu conducere."

Eisenhower a adăugat: „Prefer să conving un om să mi se alăture, deoarece, odată ce a fost convins, va rămîne cu mine. Dacă îl sperii, îmi va rămîne alături numai atîta timp cît este speriat, după care va pleca."

Astăzi, această putere de convingere este mai importantă ca niciodată. Apple Computer a înțeles asta. La fel cum a înțeles și Corning. La fel cum înțeleg majoritatea companiilor bine conduse. Determinați-i pe oameni să fie interesați de munca lor. Faceți în așa fel încît aceasta să devină cu adevărat a lor. Vor munci, vor munci și iar vor munci, din ce în ce mai mult.

Odată ce acest principiu fundamental este recunoscut și înțeles, vă este mult mai ușor să vă imaginați tot felul de tehnici specifice de motivare. Însă la baza tuturor metodelor stau trei concepte importante despre comportamentul uman.

1. Angajații trebuie să fie implicați în toate fazele procesului, la fiecare pas. Cuvîntul-cheie este aici munca în echipă, nu ierarhia.
2. Oamenii trebuie să fie tratați ca personalități distincte. Recunoașteți-le întotdeauna importanța și demonstrați-le că îi respectați. Sînt în primul rînd oameni și în al doilea rînd angajați.
3. Munca de calitate trebuie să fie încurajată, recunoscută și răsplătită. Toată lumea reacționează conform așteptărilor. Dacă îi tratați pe oamenii ca fiind capabili și inteligenți — și îi lăsați să lucreze liniștiți —, chiar vor lucra ca niște oameni inteligenți și capabili.

Implicați oamenii. În corporațiile mari, conduse în mod tradițional, oamenii simțeau adesea că nu au nici o legătură cu corporația. Fiecare dintre ei era doar un număr, unul dintre miile de numere, o rotiță neînsemnată într-un mecanism industrial uriaș. Acolo există cu adevărat sute de povești, atît de des repetate, încît devin legende, despre angajatul nemulțumit care nu vine la serviciu sub pretextul că este bolnav sau care își petrece mai mult timp în pauze decît la propriul lui birou. Dacă angajații unei companii se simt astfel, atunci compania respectivă este prost condusă. Țelurile companiei nu au devenit țelurile angajaților. Nici o companie nu poate avea succes într-o astfel de situație.

Conducătorii de succes de astăzi îi implică pe angajați în toate aspectele procesului de muncă: design, producție, stocare, marketing. Conducătorii creează echipe. Ei nu dau ordine de sus. Conducătorii își dau seamă că angajații care realizează propriu-zis o anumită muncă sînt cei mai în măsură să ia deciziile. Cu siguranță, angajații care sînt implicați în luarea deciziilor importante reacționează mai bine decît cei care nu sînt.

American Airlines, recunoscută pretutindeni ca fiind cea mai bine condusă companie din această ramură economică tumultoasă, a instituționalizat o formă de conducere prin consens. Președintele Robert Crandall explică: „Pentru companii de o asemenea mărime, toată această noțiune de conducere după voința unei singure entități este lipsită de sens. Poate că există companii care sînt conduse în acest fel, dar nu prea cred. Majoritatea companiilor asemănătoare cu aceasta sînt conduse pe baza unei judecăți consensuale. La sfîrșit, directorul general trebuie să ia o hotărîre și să-și asume responsabilitatea pentru ea. Dar slujba mea ține mai mult de explorarea opțiunilor, de crearea coeziunii într-un grup și de căutarea consensului între membrii acelui grup decît de dictarea unor soluții."

Martin Edelston, președintele companiei *Boardroom Reports*, își conduce agenția de presă în același fel, bazîndu-se pe consens — și face acest lucru căutînd în permanență sugestii din partea celor 65 de angajați ai săi.

„Vei observa cînd mergi prin firmă, spune Edelston, că nici unul dintre noi nu este un specialist în nave spațiale. Toți sîntem oameni absolut obișnuiți." Deci cum au reușit acești „oameni obișnuiți" să aibă asemenea rezultate extraordinare? „Am cerut de la fiecare cîte două idei pentru a face ședința noastră mai interesantă, explică Edelston. De-a lungul timpului, am avut mii de idei de la acești oameni despre orice subiect care ți-ar putea trece prin minte."

Întreaga forță de muncă este pusă în mișcare prin sugestii, o formă modificată a sistemului japonez *kaizen* pentru o continuă îmbunătățire a calității: „Dacă v-aș cere să îmi spuneți două modalități prin care să mă pot perfecționa, v-ați simți mă-

gulit, spune Edelston. Mi-ați spune cum aș putea să fac o treabă mai bună. V-ați simți cu adevărat bine dacă aș pune în practică sugestia dumneavoastră. Mă întorc săptămîna următoare, vă cer încă două sugestii, apoi încă două, și tot așa pînă cînd se schimbă ceva. Am luat 65 de oameni și am făcut din ei giganți. Așa că acum avem o companie în care partea fiecărei persoane valorează peste un milion de dolari pe an."

Steven Jobs și Steven Wozniak au adoptat un sistem similar, de tip non-ierarhic atunci cînd au început să alcătuiască echipa de conducere a companiei Apple Computer. Ei nu erau prea preocupați de cine este șeful. Peter O. Crisp, asociat la Venrock Associates, o firmă cu capital străin care la început a fost depășită de Apple, zîmbește și acum cînd își aduce aminte de stilul neortodox al fondatorilor. „Ei și-au spus: «Avem acest sistem, care are niște componente electronice, după care sperăm că vom realiza multe copii. Noi trebuie să le producem la un preț scăzut și trebuie să le facem să fie extrem de fiabile. Care dintre companiile din toată țara este cel mai bun producător de componente tehnice cu aceste caracteristici?»

Hewlett-Packard, au concluzionat ei. Jobs și Wozniak au spus: «Ei bine, hai să mergem să îl găsim pe vicepreședintele de la Hewlett-Packard și să îl angajăm la noi.»

Au încercat să îl găsească pe vicepreședintele de la Hewlett-Packard, spune Crisp. Dacă nu l-au putut angaja pe el, au încercat să afle cine era asistentul lui sau au încercat să afle care dintre fabricile Hewlett-Packard era cel mai bine condusă. Au mers și au încercat să afle cine era directorul de producție al fabricii. Au vrut să angajeze acea persoană. Le-au oferit acestor persoane recompense generoase. Astfel încît să poată atrage o persoană cu experiență, după care să spună: «Bun, acum spuneți-ne ce avem de făcut.» Apoi oamenii de la Apple l-au ajutat pe noul venit să își pună în aplicare planul."

Crisp își amintește: „Au angajat folosind această metodă un om pentru marketing, un om pentru producție și un om pentru resurse umane. Erau gata de startul în cursă. Știți, de multe ori, la început, fondatorul este șeful. Este posibil ca el să fie împotriva angajării unui director general, pentru că nu vrea să cedeze prea multe acțiuni sau prea mult din autoritatea pe care o deține și nu vrea să aibă pe nimeni în conducere care să

îl concureze. Antreprenorii pot fi foarte posesivi cu ceea ce au. În cazul lor, a fost exact invers. Principiul a fost: «Hai să facem treabă.» Și au făcut treabă bună, implicîndu-i pe oameni în compania lor."

Ca să obțineți rezultate similare cu cele pe care le-a obținut Apple Computer trebuie să respectați regula numărul doi. Trebuie să deveniți interesat de angajații dumneavoastră și trebuie să îi faceți să știe despre acest lucru. *Tratați-i pe oameni ca pe niște persoane deosebite.* Acesta este cel de-al doilea concept fundamental al motivării.

„Purtați-vă frumos cu oamenii dumneavoastră și tratați-i cu respect, spune David McDonald de la Pelco. Investiți fără reținere în oameni și nu vă așteptați ca acest fapt să producă automat noi profituri. Mai degrabă profitați din plin de creșterea resurselor umane prin stabilirea unor noi orizonturi de așteptări față de oamenii dumneavoastră, care să se materializeze în servicii excepționale pentru clienți și care să genereze astfel mai multe profituri."

Salutați-i pe oameni. Zîmbiți-le. Ajungeți să vă cunoașteți angajații. „Ar trebui să ne purtăm cu angajații așa cum ne purtăm cu membrii familiei, spune Joyce Harvey, președinte la Harmon Associates Corporation, o filială a Fort Howard Corporation, care îi aparține în întregime. Nu vă puteți aștepta ca oamenii să facă lucruri pe care dumneavoastră nu le-ați face. Trebuie să vă pese de ei în mod sincer. Doar atunci puteți obține în schimb același respect."

Harvey continuă: „Fostul meu șef avea o schemă la el în birou. Făcea însemnări pe ea și avea acolo fiecare angajat. Le cunoștea numele tuturor și le știa familiile; știa tot ce se întîmplă. Obișnuia să meargă prin fabrică și să spună: «Bună ziua, Joe!», «Bună ziua, Sam!», «Bună ziua, Mary!» Îi făcea să știe că lui îi pasă." Poate că acest lucru sună demodat, dar este cu atît mai important în zilele noastre.

Al treilea concept fundamental pentru crearea motivației este la fel de important ca și celelalte două: *Apreciați munca bine făcută.* Nu fiți părintele dezaprobator și zgîrcit cu cuvintele de laudă, așa cum au fost părinții multora dintre noi. Aceștia erau părinții care nu își felicitau copiii atunci cînd aceștia obțineau un 10 la școală. Pur și simplu se așteptau la asta. Mai

țineți minte ce dezamăgiți erați? Ei bine, și la vîrsta adultă este la fel de dezamăgitor. În fiecare dintre noi există un copil care așteaptă să fie lăudat. Așa că nu uitați: oamenii vor să li se spună atunci cînd au făcut un lucru bun. Folosiți cuvintele de apreciere fără rețineri și cît se poate de des.

Există zeci de modalități simple pentru a sărbători succesul. La Cox Cable, Bill Geppert se pare că le folosește pe toate. „Organizăm concursuri, spune Geppert. Avem întîlniri. Punem în scenă schițe sau șarade la întîlnirile noastre lunare pentru a accentua mesajul pe care vrem să îl transmitem și pentru a menține vii în mintea oamenilor noștri țelurile și obiectivele pe care le avem. Organizăm sărbători. Îi urcăm pe oameni în camioane militare și îi plimbăm prin oraș și vorbim despre cum să fim competitivi în confruntarea cu alți concurenți duri. Am organizat focuri de artificii la sărbătorile noastre, am adus artiști pentru a exemplifica excelența pentru care ne luptăm și noi. Avem oameni care țin discursuri, avem premii. Oferim bani la întîlnirile cu angajații. Facem orice îi poate face pe oameni să se implice și să se entuziasmeze."

John P. Imlay, Jr., președinte la Dun & Bradstreet Software Services, Inc., are propria lui metodă de a-și recompensa angajații. „De-a lungul întregii mele cariere, am fost urmărit de o idee, își amintește el. Este o idee simplă: oamenii sînt cheia. Am comandat la Tiffany & Co. niște cheițe pe care le purtăm cu toții la rever. Sună puțin cam banal. Dar la vremea respectivă, tocmai reușisem să evităm falimentul și am vrut să îi răsplătesc pe oameni. Angajații au primit cheițele cu mare emoție. O cheiță de argint, dacă ești în firmă de mai puțin de cinci ani. Primești una de aur cînd împlinești cinci ani. Femeile primesc un diamant atunci cînd împlinesc zece ani de activitate în firmă."

Oricum ați face aceste lucruri, important este să le faceți. Faceți-i pe oamenii din viața dumneavoastră să știe că îi respectați, că le apreciați munca, că ei sînt foarte importanți pentru dumneavoastră și că vreți ca ei să învețe, să se dezvolte și să-și atingă adevăratul potențial.

Aceasta se numește motivare.

MOTIVAREA NU POATE FI NICIODATĂ IMPUSĂ.
OAMENII TREBUIE SĂ VREA SĂ MUNCEASCĂ BINE.

4

Exprimați-vă interesul sincer pentru ceilalți

De ce să citiți această carte? De ce să nu studiați tehnica celui mai mare cuceritor de prieteni pe care l-a cunoscut lumea? Cine este el? S-ar putea să vă întîlniți mîine cu el pe stradă. Cînd veți ajunge la mai puțin de cinci metri de el, va începe să dea din coadă. Dacă vă veți opri și îl veți mîngîia, aproape că nu își va mai încăpea în piele de bucurie, încercînd să vă arate ce mult vă place. Iar dumneavoastră veți ști că în spatele acestei demonstrații de afecțiune nu există motive ascunse. Nu vrea să vă vîndă vreo proprietate imobiliară și nici nu vrea să se căsătorească cu dumneavoastră.

V-ați gîndit vreodată că singurul animal care nu trebuie să muncească pentru hrana lui este cîinele? O găină trebuie să facă ouă. O vacă trebuie să dea lapte, iar un canar trebuie să cînte. În schimb, un cîine își cîștigă hrana fără să ofere altceva decît iubire.

Puteți să vă faceți mai mulți prieteni în două luni de zile devenind sincer interesat de alți oameni decît vă puteți face în doi ani încercînd să îi faceți pe alții să fie interesați de dumneavoastră. Dați-mi voie să repet. Puteți să vă faceți mai mulți prieteni în două luni de zile devenind sincer interesat de alți oameni decît vă puteți face în doi ani încercînd să îi faceți pe alții să fie interesați de dumneavoastră. Și totuși știu și eu, cunoașteți și dumneavoastră oameni care bîjbîie în căutarea unui drum în viață, bătîndu-i pe ceilalți la cap și încercînd să-i convingă să se intereseze de ei. Bineînțeles, nu reușesc. Oamenii nu sînt interesați de dumneavoastră. Oamenii nu sînt interesați de mine. Ei sînt interesați de ei înșiși — dimineața, la prînz și seara.

Dale Carnegie [v. *Secretele succesului*]

Lynn Povich, redactor șef al revistei *Working Woman*, și-a petrecut 25 de ani din viață la ziarul *Newsweek*. A început ca secretară, a fost promovată la departamentul de documentare și, într-un final, a devenit redactor șef, prima femeie numită în această funcție la *Newsweek*. Această promovare a pus-o în situația de a-i supraveghea pe jurnaliștii și pe redactorii pentru care făcuse înainte muncă de documentare. „A fost o răsturnare de situație interesantă", spune Povich.

Cei mai mulți dintre colegii ei au reacționat destul de bine la această promovare, mai puțin redactorul unuia dintre cele șase departamente, care acum îi era subordonat. Povich își amintește: „A fost împotriva ideii de la bun început — nu pentru că nu mă plăcea pe mine, ci pentru că avea impresia că obținusem slujba doar pentru că eram femeie și credea că nu aveam calificarea necesară. Mie, personal, nu mi-a spus nimic, dar am auzit de la mai multe persoane că aceasta era părerea lui."

Povich a încercat să nu permită ca acest lucru să o deranjeze. S-a lăsat absorbită de noua ei activitate. A ajutat la dezvoltarea unor idei pentru articole. Și-a petrecut mult timp stînd de vorbă cu jurnaliștii. Și-a exprimat interesul sincer pentru fiecare dintre cele șase departamente de care răspundea — medicină, presă, televiziune, religie, viață mondenă și idei.

Apoi, într-o zi, cam la vreo șase luni după numirea lui Povich în funcția de redactor șef, marele ei critic a intrat la ea în birou și s-a așezat într-un fotoliu din fața ei. „Vreau să îți spun ceva, i-a spus el. Am fost total împotriva acestei decizii. Am crezut că ești prea tînără. Am crezut că nu ai experiența necesară. Am crezut că ai obținut promovarea doar datorită faptului că ești femeie.

Însă vreau să îți spun că apreciez foarte mult interesul pe care l-ai arătat față de munca ta, față de jurnaliști și față de redactorii de departament. Am avut aici patru indivizi care au fost redactori șefi înaintea ta. Pentru mine a fost clar că toți s-au folosit de această slujbă ca de o rampă de lansare pentru următoarea poziție. Nici unuia nu i-a păsat sincer. Este absolut clar că tu ești într-adevăr interesată și că arăți tuturor acest interes."

Nici nu este de mirare că Povich a adoptat același stil de conducere — dezvoltat de-a lungul anilor — și în noua ei slujbă de la revista *Working Woman*. „Trebuie să îi iei pe oameni în serios, explică ea. În primul rînd, nu trebuie să fii distant. Trebuie să ții legătura cu ei în mod frecvent. Eu petrec foarte mult timp mergînd prin redacție și stînd de vorbă cu oamenii. Avem un sistem de întîlniri regulate, astfel încît fiecare angajat să știe că există un timp anume, într-o anumită săptămînă, cînd va putea să fie singur cu mine. Fiecare are un timp rezervat lui, cînd îmi poate spune orice dorește. Eu sînt disponibilă. Sînt interesată de ceea ce fac ei. Sînt interesată de munca lor și sînt interesată de ei ca oameni."

Exprimați-vă interesul sincer pentru ceilalți — nu există o modalitate mai bună de a-i face să fie interesați de dumneavoastră. Oamenii le răspund celor care sînt sincer interesați de ei. Nu pot face altceva decît să răspundă cu interes.

Acesta este unul dintre factorii esențiali ai psihologiei umane. Sîntem măguliți de atenția pe care ne-o acordă alți oameni. Ne face să ne simțim deosebiți. Ne face să ne simțim importanți. Vrem să fim înconjurați de oameni care ne arată interes. Vrem să îi păstrăm aproape. Avem tendința de a le răsplăti interesul pe care îl arată față de noi cu aceeași monedă, arătînd că sîntem interesați de *ei*.

Monseniorul Tom Hartman a căpătat o aureolă de legendă printre tinerii romano-catolici din Long Island, New York. A fost rugat, de-a lungul anilor, să oficieze mai mult de 3 800 de căsătorii și să boteze mai mult de 10 000 de nou-născuți. Ce îi face pe acești oameni să apeleze tot timpul la Monsenior? Chiar nu mai sînt alți preoți în Long Island pe care să-i aleagă? Bineînțeles că sînt, dar puțini dintre ei reușesc să dea dovadă de un interes atît de viu ca al lui Hartman, interes care de altfel l-a făcut celebru.

Hartman nu oficiază ceremonii de căsătorie la care oamenii stau pur și simplu frumos aliniați. El abordează un stil mult mai individualizat, îndelung studiat și foarte personal. El vrea să știe tot ce se poate ști despre cei doi oameni care au venit la el pentru a fi cununați. Îi invită la parohie. Îi vizitează acasă. Timp de mai multe luni, îi ghidează în conversații despre ei înșiși. În acest fel, Monseniorul poate „croi" o nuntă care să se potrivească intereselor și nevoilor lor personale.

„Da, vă voi oficia căsătoria, le spune el acestor cupluri, dar nu vreau să fie doar un ritual. Vreau să descoperim taina cuprinsă în ea. Vreau să fie cea mai potrivită nuntă pentru voi. Vreau să vă cunosc. Vreau să stau de vorbă cu voi despre ceea ce ați descoperit voi despre relația voastră, despre ceea ce vă place unul la celălalt. Vreau să aflu despre certurile pe care le-ați avut și cum ați reușit să le depășiți. Și am de gînd să spun toate aceste lucruri la căsătoria voastră."

O căsătorie oficiată de Hartman nu este deloc cea mai ușoară și cea mai rapidă cale spre altar. Dar interesul pe care îl arată Hartman aduce un mare cîștig acestor cupluri. Datorită grijii pe care el o arată, tinerii învață lucruri noi despre ei înșiși. „Cînd oamenii văd cît de interesat sînt de un eveniment important din viața lor, încep să mă asculte și la un alt nivel", spune el.

Hartman aplică aceeași metodă personală și atunci cînd este rugat să oficieze un botez. Vrea să afle detalii despre familie, despre copil, despre toate lucrurile care fac ca această naștere să fie atît de deosebită pentru cei implicați. A mers atît de departe, încît a asistat la cursurile Lamaze împreună cu o mamă necăsătorită, al cărei copil urma să îl boteze.

Această manieră personală de a-și exprima interesul, mărturisește el, l-a făcut să aibă un plus de credibilitate atunci cînd îi încurajează pe viitorii tați să participe și ei la pregătirile pentru naștere. Pentru că a asistat el însuși la acele cursuri, spune Hartman, „Le-am putut spune atîtor și atîtor bărbați cu convingere: «Ai încredere în mine, mergi la cursuri. Te vor ajuta să pătrunzi taina.» Mulți dintre ei au venit mai tîrziu la mine, încîntați că îmi urmaseră sfatul, și mi-au spus: «Dacă nu aș fi avut acea experiență, aș fi acum un intrus care privește din exterior.»"

Există multe feluri în care vă puteți exprima interesul și cele mai multe dintre ele sînt mai ușoare decît să asistați la cursurile Lamaze. Să vă exprimați interesul poate fi la fel de simplu cum este să folosiți o voce plăcută atunci cînd vorbiți la telefon. Cînd răspundeți la telefon, spuneți *alo* cu un ton care sugerează: „Mă bucur să vă aud." Atunci cînd vă întîlniți cu un cunoscut la cumpărături, salutați-l și exprimați-vă plăcerea față de această coincidență.

Zîmbiți-le oamenilor. Țineți-le minte numele și învățați să le pronunțați corect. Rețineți felul în care se scriu numele și titlurile. Amintiți-vă de zilele lor de naștere. Întrebați-i ce mai fac soții, soțiile și copiii lor. „Am știut dintotdeauna că Clarence Michalis lucra la Bristol-Myers, spune David S. Taylor, secretar-trezorier la H. G. Wellington & Company, Inc., o firmă de investiții pe piața bursieră. În minutul în care ne-am întîlnit, în mintea mea s-a declanșat această informație. Eu îmi amintesc de aceste două lucruri odată. Nu toată lumea poate să facă asta. Eu am o memorie care asociază oamenii cu afacerile lor."

Nu știți niciodată cînd vă vor pica bine aceste nume. Taylor a învățat această lecție în perioada în care a avut o funcție de conducere în industria băuturilor. „Cînd lucram pentru Canada Dry, spune el, poate că este greu să spun exact de ce, dar era important pentru mine să cunosc oamenii din industria transporturilor aeriene. Ei reprezentau un client important. Compania Grumman Aircraft asigura hrana pentru un număr mare de oameni și avea foarte multe automate prin care comercializa băuturi.

Era doar un fel de permis de trecere. Puteai să suni și să spui: «Uite, am o problemă cu cutare și cutare.» Faptul că îți aminteai acele nume și că aveai acele cunoștințe era extrem de folositor."

Taylor a folosit această tehnică drept bază în formarea unor relații sincere cu oamenii. Prin faptul că își dăduse osteneala de a reține numele oamenilor și locul în care lucrau, el a reușit să unească oamenii și să le rezolve problemele.

Nu vă limitați exprimarea interesului la așa-numiții oameni importanți din viața dumneavoastră. Este foarte probabil că ei deja beneficiază de multă atenție din partea dumneavoastră. Nu uitați secretarele, asistenții, recepționerii, curierii și de toți ceilalți oameni subestimați care vă ajută să aveți o viață organizată. *Pe ei* întrebați-i ce fel de zi au avut. Este ceea ce trebuie să faceți — și veți fi surprins cum corespondența va ajunge mult mai repede dimineața pe biroul dumneavoastră.

Interesul pentru oameni a fost dintotdeauna un stil personal al Adrianei Bitter, președinte la Scalamandré Silks. Într-o zi, Bitter trecea prin imprimerie. L-a auzit fără să vrea pe șeful acestui departament vorbind cu un angajat.

„ Ce mai faci, Louie?", a întrebat șeful de departament.

„Ei, nu prea bine, a răspuns Louie. Sufăr de ceva vreme de o depresie."

„Știi și cauza?", l-a întrebat Bitter, trecînd pe acolo.

„Am problema asta cu frica de înălțime și cu frica de a rămîne într-un spațiu închis, a explicat Louie. Trebuie să merg cu avionul în Puerto Rico în vacanța de Crăciun și mi-e tare frică!"

Bitter i-a mai pus cîteva întrebări. „Cred că ar fi o idee bună să consulți un medic în această problemă", a spus ea la final.

„Am fost să consult un doctor și trebuia să urc la etajul 32, și mi-a fost prea teamă."

„Poate că ar trebui să cauți un medic care are cabinetul la parter", i-a mai spus Bitter.

„Știți, am avut un vis ieri noapte, domnișoară Bitter, a spus el. Visam că eram teribil de speriat și ați apărut dumneavoastră și m-ați îmbrățișat și mi-ați spus să nu îmi fie teamă."

Așa că Bitter l-a îmbrățișat și i-a spus: „Nu-ți fie teamă, Louie. O să treacă. Respiră adînc de cîteva ori."

Au mai stat puțin de vorbă. El a început să rîdă și a întrebat-o: „O să mergeți cu mine în avion?"

Bitter a rîs și ea.

„A plecat ieri, a povestit Bitter peste cîteva zile. Așa că îmi imaginez că este în regulă."

Oamenii vor fi în mod spontan receptivi la o manifestare sinceră de căldură umană. Așa că fiți sincer. Vă va lua ceva timp să învățați să arătați un interes onest, pornit din inimă față de problemele celorlalți.

Un mod excelent de a începe o conversație — chiar și o întrevedere de afaceri — este să remarcați un obiect care are o legătură oarecare cu persoana cu care vorbiți. Poate fi un desen atîrnat pe peretele biroului, un suport de pixuri pentru birou făcut de un copil, o rachetă de tenis sprijinită într-un colț al camerei. Legat de acel obiect, faceți un comentariu care să exprime interes, admirație sau căldură. Sau puneți o întrebare de genul: „Ce pictură frumoasă! Cine a realizat-o?" Sau: „Ce cadou drăguț! Este de la unul dintre copii?" Sau: „Tenis? Nu este greu de învățat?" Nu este nimic profund în nici una dintre aceste remarci. Dar fiecare dintre ele exprimă o preocupare sin-

ceră și personală pentru cealaltă persoană, și asigură o legătură pozitivă.

Asemenea manifestări de interes reprezintă pietrele de temelie ale unei relații interumane de succes. Ele sînt acele mici detalii care transmit mesajul: „Sînteți important pentru mine. Sînt interesat. Îmi pasă." Foarte puțini oameni pe lumea aceasta se supără cînd primesc astfel de mesaje!

Toate mergeau bine pentru Steven și Robin Weiser. Steven conducea o agenție de asigurări, care avea succes. Aveau o casă încîntătoare la marginea orașului. El era un filantrop constant și generos. Fiica lor cea mare era în primul an la Universitatea Yale, iar băieții mai mici, gemenii, aveau rezultate foarte bune la liceu.

Dar, într-o seară de sîmbătă, în timp ce Steven și Robin luau masa la restaurant, el a suferit un atac de cord, căruia nu i-a supraviețuit. Avea doar 45 de ani.

La înmormîntare, au fost prezenți sute de oameni care îl cunoscuseră pe Steven Weiser — prietenii lui, parteneri de afaceri, oficialități de la numeroasele asociații caritabile pe care el le sprijinise. Foarte mulți dintre acești oameni veniseră să își exprime condoleanțele la reședința familiei Weiser.

Cuvintele rostite de soția lui în acea noapte au fost aproape la fel de șocante ca și moartea prematură a lui Steve: „Este mare păcat că Steven nu a știut cîți oameni îl apreciau, cîți oameni îl iubeau", a spus Robin Weiser.

Steven Weiser? Care avea atîția prieteni și asociați? După toată generozitatea lui? Se pare că puțini dintre toți acești oameni îi spuseseră vreodată ce simțeau pentru el.

Nu faceți aceeași greșeală. Atunci cînd țineți la cineva — un prieten, soțul sau soția, un coleg — spuneți-i ce simțiți, cu orice preț. Și spuneți-i acest lucru cît încă mai aveți posibilitatea să o faceți.

Chiar mai important decît să vă *exprimați* interesul este să îl *transmiteți*. Harrison Conference Services, Inc. se ocupă cu organizarea de întîlniri și seminarii, asigurînd tot ceea ce ține de aprovizionare, astfel încît clienții să se poată concentra asupra problemelor importante pe care le au de rezolvat. Pentru a prospera, o companie ca Harrison trebuie să le transmită clien-

ților săi, iarăși și iarăși, că oamenii din echipă sînt în mod sincer — și aproape exclusiv — interesați de clienți.

Nu este de ajuns să asiguri condiții minunate pentru conferința pe care o organizezi, condiții pe care Harrison în mod cert le pune la dispoziție. Nu este de ajuns să ai săli atractiv decorate, o bucătărie de primă clasă, echipamente audio-vizuale de înaltă fidelitate sau o gamă largă de activități recreative de oferit clienților. Harrison le are pe toate. Însă în cazul în care clienții nu simt că li se oferă atenția și respectul cuvenit, ei vor apela la altcineva.

„Îmi aduc aminte de un oaspete care participa la unul dintre programele noastre internaționale, un bărbat din China, spune președintele companiei Harrison, Walter A. Green. Unul dintre oamenii noștri, persoana care întîmpina oaspeții, l-a auzit spunînd că îi era dor de mîncarea din țara lui natală. Ei bine, întîmplător, această persoană era și bucătar șef, specializat în mîncare chinezească. A doua zi s-a dus acasă și a pregătit specialități chinezești, pe care le-a adus la serviciu. Nu am cuvinte să vă descriu cît de impresionat a fost oaspetele chinez de atenția acordată și cît de încîntat a fost să poată mînca o mîncare chinezească tradițională împreună cu partenerii săi."

Mesajul transmis prin gestul acestei persoane a fost: „Pentru noi sînteți cu adevărat important, vă bucurați de întreaga noastră atenție." Cine nu ar aprecia o astfel de atenție?

Din fericire, acest mod de a stabili relații este un obicei ușor de învățat și aduce mari satisfacții. Nu trebuie decît să conștientizați cît de important este acest obicei și să îl puneți în practică. Încercați să folosiți acest mod de abordare cu prima persoană pe care o întîlniți: „Ce se mai aude cu casa aceea de vacanță pe care plănuiați să o cumpărați?" Sau: „Ce priveliște minunată aveți de aici! Cum vă puteți abține să nu stați toată ziua la fereastră?"

Odată pus în practică, acest mod de manifestare va deveni rapid o parte firească a vieții dumneavoastră. Înainte chiar de a fi conștient de acest lucru, vă veți trezi exprimîndu-vă interesul, arătîndu-vă preocuparea și chiar veți *deveni* cu adevărat mai interesat de oamenii din jurul dumneavoastră. Beneficiul suplimentar constă în faptul că manifestarea unui interes sincer pentru ceilalți vă va scoate din carapacea dumneavoastră și

vă va face să fiți mai puțin concentrat asupra problemelor pe care le aveți, de orice natură ar fi ele.

Cu cît vă veți concentra mai mult atenția asupra altor oameni, cu atît relațiile dumneavoastră interumane vă vor aduce mai multă satisfacție și cu atît vă veți lăsa mai puțin acaparat de gînduri negative. Nu este deloc o răsplată rea pentru cîteva cuvinte amabile.

Scriitorul de mare succes Harvey B. Mackay și-a început cariera în industria anvelopelor. Acolo a învățat multe dintre lecțiile care au stat la baza succesului cărților sale. „Mă pricep foarte bine să fac cadouri ingenioase, spune Mackay, iar cînd spun cadouri nu mă refer la ceva scump, care costă foarte mult."

Mackay avea ca angajat un agent de vînzări de anvelope, „un om care, în opinia mea, era un agent de vînzări de nota șapte-plus, povestește el. Îmi aduc aminte că mi-a spus că unul dintre clienții lui avea o fetiță nou-născută, așa că s-a dus și a cumpărat un cadou. În regulă, e nemaipomenit. Dar cadoul nu era pentru fetiță. Era pentru frățiorul gelos al acestei fetițe. Băiețelul avea 1 an și jumătate și era doar o creatură mică și neluată în seamă. Dar îmi amintesc cum acest gest ingenios mi s-a lipit de suflet imediat. Brusc, nu m-am mai gîndit la el ca la un agent de vînzări de nota șapte-plus. Acum, acest om este cel mai important director de vînzări al nostru."

Este extrem de important să vă exprimați acest gen de interes față de ceilalți atunci sînteți nou-venit într-o firmă. Este ca și cum Bill Clinton ar fi știut acest lucru din prima lui zi de grădiniță. Bill Clinton, ne spune educatoarea lui, avea o fire prietenoasă și interesul pe care îl arăta celorlalți copii era dezarmant.

„Bună! — spunea el, plimbîndu-se printre ceilalți copii. Eu sînt Bill. Pe tine cum te cheamă?" Banal? Tot ce se poate. Dar nici unul dintre colegii lui de clasă de la liceul Hope, Arkansas nu a fost deloc surprins cînd micul Billy a fost ales președinte al Statelor Unite ale Americii.

Un salut sincer, prietenos și care exprimă preocupare pentru celălalt este la fel de important, fie că sînteți nou-venit în birou, fie că sînteți investitorul numărul unu, tocmai sosit în oraș. Mesajul transmis nu ar trebui să fie: am venit, acum

vreau să știu ce puteți face pentru mine. Ar trebui să fie mai degrabă: sînt aici, aș vrea să știu cu ce vă pot ajuta.

Oferiți-vă deci să lucrați ca voluntar la spitalul din orașul dumneavoastră. Înscrieți-vă ca antrenor în liga secundă. Alăturați-vă comitetului de părinți și profesori. Implicați-vă într-o activitate caritabilă. Toate acestea sînt moduri de a vă arăta interesul față de comunitatea din care faceți parte, de a spune: „Îmi pasă de acest loc." Oricare dintre aceste activități vă va ajuta să întîlniți oameni noi într-un mediu plăcut. Vă veți distra. Vă va face să vă simți bine cu dumneavoastră înșivă. Vă va ajuta să dezvoltați relații noi, să cîștigați încredere în dumneavoastră înșivă și vă va scoate dintr-o mediocritate confortabilă.

Dale Carnegie a înțeles acest lucru. „Dacă vreți ca alții să vă placă, scria el, dacă vreți să legați prietenii adevărate, dacă vreți să îi ajutați pe alții și în același timp să vă ajutați pe dumneavoastră, țineți minte acest principiu: Trebuie să deveniți sincer preocupat de alți oameni."

Referitor la această maximă, nu există nici o îndoială că Dale Carnegie aplica învățăturile pe care le propovăduia chiar și acasă, în propria lui familie. J. Oliver Crom, președintele actual al fundației Dale Carnegie & Associates, Inc., a descoperit aceasta atunci cînd și-a cunoscut prima oară viitoarele rude prin alianță.

„Să spun că eram emoționat la gîndul că mă voi întîlni cu Dale Carnegie ar fi prea puțin, își amintește Crom. Ei bine, la cîteva secunde după ce l-am cunoscut, mă făcuse deja să mă simt relaxat și să vorbesc despre mine și modul lui de abordare a fost să-mi pună întrebări." Carnegie nu făcuse altceva decît să își exprime interesul pentru domnul pe care îl invitase acasă tînăra Rosemary.

„În primul rînd, am spus: «Domnule Carnegie, îmi pare bine să vă cunosc.» Iar el a răspuns: «O, te rog, spune-mi Dale. 'Dl Carnegie' sună atît de oficial!» Iar apoi m-a întrebat: «Am înțeles că te-ai născut în Alliance, Nebraska?» «Da, așa este.» Carnegie a continuat: «Spune-mi, oamenii care locuiesc în Alliance sînt la fel de drăguți ca aceia pe i-am cunoscut eu acum mulți ani, cînd eram agent de vînzări în teritoriu?» Iar eu i-am răspuns: «Da, sînt la fel de drăguți.» «Povestește-mi despre cîțiva dintre oamenii de acolo și povestește-mi cîte ceva despre tine», a continuat el. Și așa m-a făcut să vorbesc despre mine și despre Alliance."

De aici, lucrurile au progresat rapid. „Ne plimbam împreună prin parcuri. Lucram împreună în grădina lui de trandafiri. Mergeam împreună la teatru. Am călătorit împreună cu metroul cînd mergeam în centrul orașului. Am fost să vedem *The Seven Year Itch**, o piesă care se juca pe Broadway la vremea respectivă. Nu îmi mai amintesc mare lucru din piesă, dar îmi aduc aminte că, atunci cînd ne-am plimbat prin Forest Hills Gardens, îi cunoștea pe toți oamenii din acel părculeț. Îl cunoștea pe polițist. Îi cunoștea pe toți cei care își plimbau cîinii și li se adresa pe nume. Cu toții se opreau să îl salute. Pe vremea aceea, nu știam că era un lucru total ieșit din comun. Venind din Vestul Mijlociu, credeam că așa sînt toți oamenii."

Stephen Ghysels, actualul vicepreședinte al Bank of America, a trebuit să primească o lecție dură pentru a învăța cît este de important să manifești o preocupare sinceră pentru ceilalți.

Pentru Ghysels, succesul în carieră a venit neașteptat de devreme. La sfîrșitul anilor '80, proaspăt absolvent de facultate, se afla deja la conducerea unei mari companii de investiții. Avea un apartament decorat în stilul Art Deco în partea de vest a Los Angeles-ului și un Mercedes în parcare — toate acestea înainte de a fi împlinit 25 de ani. „Credeam că aveam totul și aveam grijă ca oamenii să vadă asta. Mă credeam stăpînul universului și nu îmi păsa de nimeni.

Dar chiar înainte de recesiunea din 1990, spune Ghysels, șeful meu m-a chemat la el în birou și mi-a spus: «Steve, nu are legătură cu activitatea ta profesională. Este vorba de atitudinea pe care o ai. Oamenilor din acest birou pur și simplu nu le place să lucreze cu tine. Mi-e teamă că va trebui să pleci din firmă.»

M-a lovit ca un trăznet. Eu, Domnul Succes, eram concediat. Eram convins că nu va trece mult timp pînă îmi voi găsi o altă slujbă de conducere bine plătită. Mă înșelam. Bine ai venit în perioada de recesiune, Steve!

După mai multe luni frustrante în care mi-am căutat de lucru, stratul de îngîmfare s-a tocit și a dat la iveală un strat gros de frică. Pentru prima oară în viața mea nu am mai avut încredere în mine însumi și am fost cuprins de o panică teribilă. Și

pentru că înainte îndepărtasem pe toată lumea, acum nu aveam nici un loc în care să mă refugiez, nu aveam pe nimeni cu care să stau de vorbă. Eram singur."

Abia atunci a învățat Ghysels să fie preocupat de ceilalți. A început să asculte. A început să îi pese și de altcineva în afară de propria lui persoană. A dobîndit o altă perspectivă asupra nenorocirii lui personale datorită faptului că a întîlnit oameni care erau într-o situație mai rea decît a lui. A devenit mai deschis și mai uman, mai plăcut, iar șansele lui de a fi angajat au crescut simțitor.

„Am început să îi privesc pe ceilalți într-o lumină diferită, își amintește el. Atitudinea mea s-a schimbat. Mă simțeam altfel. Frica s-a diminuat. Mintea mea era deschisă. Iar oamenii au început să observe aceste lucruri. Calitatea vieții mele s-a îmbunătățit, chiar dacă am fost nevoit să îmi vînd mașina și apartamentul.

Au trecut trei ani și am din nou o slujbă la nivel de conducere — doar că de data asta sînt înconjurat de colegi pe care îi pot numi cu sinceritate prietenii mei."

NU EXISTĂ NIMIC MAI EFICIENT ȘI CARE SĂ ÎȚI OFERE MAI MULTE SATISFACȚII DECÎT SĂ ARĂȚI UN INTERES SINCER PENTRU ALȚI OAMENI.

5

Priviți lucrurile din perspectiva celuilalt

Anul trecut îmi căutam o asistentă personală și am dat un anunț la ziar, care a primit un număr de ordine. Cred că am primit trei sute de răspunsuri. Aproape toate începeau cam în felul următor: „Aceasta este un răspuns la anunțul dumneavoastră din ziarul Times de duminică, *cu numărul de ordine 299. Aș dori să candidez pentru postul pe care îl oferiți. Am 26 de ani etc..."*

Dar una dintre candidate a fost isteață. Ea nu a vorbit despre ceea ce dorea ea. A vorbit despre ceea ce doream eu. Scrisoarea ei suna așa: „Stimate domn, veți primi probabil două sau trei sute de scrisori ca răspuns la anunțul dumneavoastră. Dumneavoastră sînteți un om ocupat. Nu aveți timp să le citiți pe toate. Așa că dacă veți merge chiar acum la telefon și veți forma Vanderbilt 3-9512", sau ce număr o fi fost, „voi fi bucuroasă să vin acolo și să deschid scrisorile, să le arunc la coș pe cele fără importanță, iar pe celelalte să le supun atenției dumneavoastră. Am 15 ani de experiență..."

Apoi continua, numindu-i pe oamenii importanți pentru care lucrase. În momentul în care am primit acea scrisoare, mi-a venit să țopăi de bucurie. Am pus imediat mîna pe telefon și am rugat-o să vină la biroul meu, dar era prea tîrziu. Mi-o răpise un alt angajator. O femeie ca aceea are lumea afacerilor la picioare.

Dale Carnegie

Cu mult înainte ca Burt Manning, un nume important în publicitate, să fi pus vreodată piciorul pe Madison Avenue, el își dorea să fie scriitor. Nu un autor de texte publicitare, ci un scriitor adevărat. Așa că tînărul Manning trudea din greu la

mașina de scris zi de zi, scriind nuvele și romane și ceea ce el considera niște piese de teatru răvășitoare. Dar, ca majoritatea tinerilor scriitori, Manning nu reușea nici pe departe să se întrețină din creațiile lui. Avea nevoie de o slujbă care să îi achite facturile.

Să fie un comis-voiajor ce umblă din ușă în ușă i s-a părut cea mai bună idee.

A vîndut *Encyclopaedia Britannica*. A vîndut ustensile de bucătărie. Ba chiar a mers din ușă în ușă la muncitorii din cartierul în care se născuse, din Chicago, vînzînd locuri de veci.

Ultima găselniță s-a dovedit cea mai profitabilă dintre toate — dar nu de la bun început. Și nu din cauză că nu s-ar fi străduit. În fiecare seară, după o zi întreagă de lucru la mașina de scris, Manning își punea costumul și cravata. Își aranja servieta de comis-voiajor. Și le ținea tuturor celor care îi deschideau ușa cel mai entuziast discurs despre locurile de veci: cum cumpărarea locurilor de veci reprezenta o investiție avantajoasă, cum creșterea rapidă a populației orașului Chicago va produce cu siguranță o criză a locurilor de veci, cum faptul că exista o garanție de răscumpărare de cinci ani din partea companiei făcea ca afacerea să nu prezinte nici un fel de riscuri.

„Era într-adevăr o afacere foarte bună, presupunînd investiții minime și eu chiar credeam în ea. Dar nu reușeam să vînd nimic. Nu abordam problema din punctul lor de vedere. În loc să mă concentrez pe cele mai importante griji ale lor, eu mă concentram tot timpul pe aspectul financiar. Însă exista ceva mult mai relevant în legătură cu oferta mea, la care eu nu mă gîndisem."

Manning nu își pusese întrebarea esențială. „Trebuia să mă întreb: «Ce îi preocupă cu adevărat pe acești oameni? Prin ce diferă vederile lor de vederile altor oameni pe care îi cunosc? Ce trebuie să le ofer eu, astfel încît să îi fac să fie mulțumiți de ei înșiși și să fie mulțumiți de ceea ce fac ei pentru familiile lor?"

Odată formulate, era destul de ușor să dai un răspuns acestor întrebări.

„Cartierul se numea Back of the Yards, un cartier extraordinar de unit din punct de vedere etnic, își amintește Manning. Unitatea familiei era extrem de importantă. Oamenii erau apropiați de rudele lor — veri, bunici, unchi, mătuși. Oamenii păstrau legături strînse. Nici nu se gîndeau să plece din cartier."

Nici chiar după moarte, a presupus Manning. Așa că, în loc să vorbească despre investiții și finanțe, Manning și-a dat seama că ar trebui să vorbească despre familie și cartier și despre a rămîne aproape de casă. Acele locuri de veci, povestește el privind înapoi, „chiar le-au oferit o șansă, dacă și-o doreau, de a avea toată familia înmormîntată într-un singur cimitir, pe care îl puteau vizita ușor, în loc să fie nevoiți să meargă la trei sute și ceva de kilometri în afara orașului, pentru a vizita mormîntul bunicului sau al străbunicului. Aceste chestiuni erau de o importanță capitală pentru oamenii respectivi.

Numai că nu mi-am dat seama de asta de la început, spune Manning. Tot ce știam eu era că le ofeream o investiție foarte bună la un preț rezonabil, însă ei nu erau interesați. Pur și simplu nu le ofeream un motiv suficient de bun pentru a cumpăra acel produs.

Odată ce am înțeles ce anume îi preocupa într-adevăr, ce voiau cu adevărat și le-am arătat ce ușor era pentru ei să obțină aceste lucruri, m-am descurcat chiar bine."

Manning, care a avut mai apoi un succes uriaș în carieră ca director al agenției de publicitate J. Walter Thompson, a avut norocul de a fi învățat foarte devreme în viață această lecție: *Priviți lucrurile din perspectiva celuilalt*. Este cea mai importantă lecție pentru a vă descurca în viață.

Pentru Manning, cealaltă persoană erau soția casnică din Chicago și soțul ei. Dar celălalt poate fi la fel de bine șeful, colegul de serviciu, angajatul, clientul, soțul sau soția, prietenul sau propriul copil. Poate fi absolut oricine. Principiul de bază — priviți lucrurile din perspectiva celuilalt — se aplică la fel de bine.

„Nevoia de conducători ai viitorului va crește considerabil", este previziunea lui Bill Makahilahila, directorul departamentului de resurse umane al companiei SGS-Thomson, un producător internațional de semiconductori. „Nu are importanță dacă sînteți portar sau dacă lucrați la recepție. Trebuie să învățați să vă înțelegeți cu oamenii. Dacă vă imaginați că simplul fapt de a avea o slujbă importantă vă dă dreptul să nu luați în seamă sentimentele și ideile oamenilor, acest lucru nu mai

este valabil. Va trebui să începeți să gîndiți ținînd cont de interesele celorlalți."

Makahilahila a observat că odată ce acest proces prinde contur într-o companie, va da naștere unui sistem de comunicare cu totul nou. „Dacă învățați să gîndiți ținînd cont de interesele pe care le are șeful dumneavoastră, puteți porni de la același nivel. Începeți prin a avea un dialog deschis. Nu vă gîndiți numai la dumneavoastră. Nu vă gîndiți numai la nevoile dumneavoastră. Gîndiți-vă și la nevoile lui George. Țineți cont și de nevoile pe care le are Sandy. Și gîndiți-vă ce fel de întrebări este nevoie să vă puneți pentru a vă da seama care sînt aceste nevoi și pentru a le înțelege."

Rezultatele pot fi remarcabile și în relațiile dumneavoastră personale. „Cu puțin timp în urmă, nepotul meu Jordan, care are 4 ani, a rămas peste noapte cu Maxine și cu mine, povestește Vern L. Laun, o figură marcantă printre oamenii de afaceri din Phoenix. Cînd Jordan s-a trezit vineri dimineața, eu pornisem televizorul pentru a asculta știrile și îmi citeam ziarul. Jordan a observat că nu eram foarte atent la știri, iar el voia să se uite la desene animate.

Jordan mi-a spus: «Bu'icule — nu poate să pronunțe *bunicule* — vrei să închid televizorul ca să poți să îți citești ziarul în liniște?» Mi-am dat seama că voia să se uite la desene animate, așa că i-am spus: «Sigur, poți să îl închizi. Sau dacă vrei, poți să te uiți la altceva.»

În cîteva secunde, pusese deja mîna pe telecomandă. Stătea întins pe podea și schimbase canalul pentru a se uita le desene animate. La vîrsta de 4 ani, gîndul care i-a venit prima dată în minte a fost: «Oare ce vrea bu'icul, ca să pot obține ceea ce vreau eu?»"

Barbara Hayes, vicepreședintele departamentului de marketing al companiei Lerner din New York, o filială a companiei The Limited, Inc., aproape că are o obsesie în această privință. În cazul ei — ca, de altfel, în cazul multora dintre cei care lucrează în comerț —, cealaltă persoană este clientul.

În opinia Barbarei Hayes, procesul începe înainte ca potențialul client să fi intrat măcar într-un magazin Lerner. „La unele magazine, avem reclame de doi metri plasate în exterior, spune ea. Clientul, în 8,5 secunde, decide dacă va intra în magazinul nostru sau va trece pe lîngă el." Această decizie spontană, multiplicată de milioane de ori, va determina în mare măsură dacă Lerner va avea sau nu succes. Sau cum se exprimă Hayes: „Am la dispoziție 8,5 secunde."

Comerțul la scară largă și cu adevărat competitiv a fost dintotdeauna un pionier al tendinței de a vedea lumea din punctul de vedere al clientului.

Cu toții am intrat într-un magazin prost organizat. Toți vînzătorii sînt strînși la un loc și vorbesc între ei. Un client care se apropie are senzația că este un intrus într-un club privat. Să fii servit? Vrei să fii servit? Vînzătorii sînt mult prea plictisiți, sau mult prea agasați, sau mult prea ocupați ca să poată fi întrerupți pentru așa ceva.

Epoca vînzătorului care își servește apatic clientul a început, în sfîrșit, să apună. Clienții s-au săturat de genul acesta de servire. Magazinele care nu adoptă etica modernă — *Clientul nostru, stăpînul nostru* — tind în zilele noastre să iasă repede din afaceri, luîndu-și și angajații lor plictisiți cu ele.

Decedatul Sam Walton a angajat cu normă întreagă, pentru magazinele cu reduceri de prețuri Wal-Mart, „dătători de binețe", oameni cărora nu li se cerea să facă nimic altceva decît să stea lîngă ușa de la intrare, să întîmpine clienții și să îi îndrume unde vor să meargă. De ce? Nu este vorba doar de ospitalitatea tradițională a lui Walton, originar din Arkansas. El a avut doar suficientă perspicacitate pentru a-și vedea propria afacere prin ochii clienților săi. Aceștia intră într-un magazin imens și strălucitor, cu șiruri nesfîrșite de munți de marfă, iar ei nu au nici cea mai vagă idee încotro să o apuce. Oamenii au nevoie de îndrumare. Și apreciază magazinele care îi ajută. Iar dacă pot găsi marfa pe care o caută, este mult mai probabil să o cumpere. Acest lucru îl va încînta pe client, fapt care va fi benefic pentru magazin. Un client încîntat este un lucru bun pentru orice magazin.

„Depășiți așteptările clienților dumneavoastră." Aceasta a fost dintotdeauna una dintre regulile lui Sam Walton. „Dacă reușiți să faceți acest lucru, clienții se vor întoarce din nou și din nou. Oferiți-le ceea ce vor și încă puțin pe deasupra."

Aflat în vîrful piramidei comerțului cu amănuntul, lanțul de magazine Nordstrom a reușit să treacă cu bine de perioada

de recesiune de la sfîrșitul anilor '80 și începutul anilor '90. Regula numărul unu a magazinelor: privește lucrurile prin ochii clientului.

„Nordstrom este cea mai temută companie comercială din întreaga lume, spune consultantul pe probleme economice Denis E. Waitley. Soția mea, Susan, a descoperit că aceste magazine sînt cel mai mare aliat al ei. A cumpărat de la Nordstrom două perechi de pantofi și i-a returnat după ce îi purtase două săptămîni. Una dintre perechi o deranja, iar ei i-au primit înapoi ambele perechi. Nu este nici o problemă. Se poate rezolva. Clientul este întotdeauna regele și regina. Clienții sînt monarhii, tratați așa cum ne dorim cu toții să fim tratați. Asta este regula la Nordstrom."

Chiar și așa, Waitley nu se aștepta la telefonul pe care l-a primit acasă într-o seară. La celălalt capăt era o femeie cu o voce prietenoasă.

Ea: „Bună seara, aș putea vorbi cu Susan Waitley, vă rog? Sînt Martha, de la departamentul de relații cu clienții de la magazinul Nordstrom."

El: „Martha, tu ești un agent de vînzări plătit din comision, care încearcă să cîștige cîteva puncte în plus. Ce anume vrei? Mă pregătesc de cină și nu admit să fiu întrerupt de la masă. Pentru ce o cauți pe Susan?"

Ea: „Tocmai au sosit la magazin pantofii avînd mărimea și culoarea specificate de Susan și îi livrez după terminarea programului."

El: „După cîte îmi aduc aminte, tu locuiești în South County. Noi sîntem în North County, care nu este în drumul tău. Mă voi așeza la masă în cinci minute, deci nu vei avea timp suficient să ajungi aici. Dar îți mulțumesc pentru încercare."

Ea: „Sun de pe telefonul mobil, sînt pe aleea din fața casei dumneavoastră."

El: „Ah, poftește în casă."

Așa că Nordstrom a mai făcut o vînzare și pînă și Waitley a fost impresionat. Magazinul privea lucrurile din perspectiva intereselor clientului.

Nu este vorba despre: Cum să facem afaceri într-o manieră cît mai convenabilă pentru noi? Este vorba despre: Cum putem face afaceri într-un mod cît mai convenabil pentru dumneavoastră? Să vă încîntați clientul — acesta este tot secretul. Și nu există vreun alt mod de a ajunge la aceste concluzii decît privind prin ochii potențialului client.

Pentru fiecare produs pe care îl vinde, Dun & Bradstreet Software Services, Inc., creează un „consiliu al clienților".

„Noi lansăm un nou produs doar după ce acest consiliu al clienților ne-a informat că produsul reprezintă pentru ei o prioritate, explică John Imlay, președintele companiei. Ei vin cu o listă de priorități. Noi venim cu lista noastră, cu caracteristicile și destinațiile produselor. Noi vrem să fim competitivi, iar ei vor să își satisfacă nevoile. Ei își aduc contribuția prin ideile pe care ni le oferă, iar noi sîntem mîndri să le rezolvăm problemele și să le satisfacem nevoile."

Acest lucru nu este considerat un lux la Dun & Bradstreet. Este o parte esențială a modului lor de a face afaceri. „Nu am putea să dezvoltăm un produs fără aportul clienților noștri, declară Imlay. Am trăi într-un turn de fildeș și atunci nu am mai fi buni de nimic."

Această metodă de a privi dincolo de nevoile proprii nu ar trebui să fie rezervată doar clienților. Ea se aplică la fel de bine în cazul angajaților, al furnizorilor, al oricărei persoane cu care veniți în contact zi de zi.

David Holman conduce departamentul de export al companiei John Holman & Co. Pty. Ltd., un furnizor australian de produse agricole. Într-una din zile, Holman a avut neplăcuta însărcinare de a-l suna pe unul dintre cei mai mari producători ai lor pentru a-i da o veste teribilă: noul preț de achiziționare al legumelor pentru export urma să fie la jumătate din cît se așteptase producătorul să fie.

Vestea a produs efectul de care se temuse Holman. La telefon, omul părea îngrozit. Situația părea suficient de gravă pentru ca Holman să decidă să facă două ore cu mașina pînă la ferma producătorului pentru a încheia conversația.

Cînd a ajuns la fermă, cîmpurile erau ude și noroioase, iar fermierul era la strînsul recoltei. Așa că Holman a împrumutat o pereche de cizme de cauciuc ale producătorului și s-a dus să îl întîlnească pe acesta pe cîmp.

„Cum o mai duceți?", l-a întrebat Holman, cu o voce în care se simțea îngrijorarea.

Apoi a ascultat plin de înțelegere ceea ce i-a povestit fermierul, despre munca grea pe care o depusese, despre cum fusese vremea în acel an și cum fusese afectată recolta, despre cît este de greu să lucrezi pămîntul în anii '90, despre dezamăgirea lui în ceea ce privește noul preț oferit.

Lui Holman nu i-a fost deloc greu să înțeleagă punctul de vedere al fermierului. Era clar că producătorul se confrunta cu probleme grave. Holman nu a făcut altceva decît să-și exprime îngrijorarea sinceră și plină de căldură. Asta a fost de ajuns. Spre marea surprindere a lui Holman, fără ca măcar să fi menționat prețul pe care îl oferea sau să fi discutat despre cumpărarea recoltei, fermierul a spus: „Văd că sînteți sincer cu mine și că înțelegeți situația în care mă aflu. Accept oferta dumneavoastră în speranța că în curînd lucrurile vor merge mai bine pentru amîndoi."

Încercați, deci, să mergeți o vreme încălțat cu cizmele celuilalt. Este cea mai ușoară modalitate de a aborda o problemă dificilă.

„Avem o mică afacere cu covoare în China, spune Adriana Bitter, președinta companiei Scalamandré Silks. În ziua masacrului din Piața Tiananmen, cînd toate afacerile păreau să se fi sistat, afacerea noastră funcționa. În acea zi le-am trimis partenerilor noștri o telegramă, spunîndu-le că ne pare teribil de rău pentru suferința lor. Nu am menționat deloc imensa comandă care trebuia livrată în Anglia peste o săptămînă. Ne-am gîndit: «Este imposibil. Nu iese nimic din țară.» Dar am primit de la ei următorul răspuns: «Mulțumim pentru telegramă. Comanda a fost expediată în dimineața aceasta.» Nu am idee cum au reușit să scoată marfa din China, dar au reușit. Avem relații foarte bune cu această fabricuță din munți."

Văzînd lucrurile din perspectiva muncitorilor din acea fabrică, Bitter a făcut posibil ca imposibila comandă să fie livrată.

Această atenție obsesivă pentru serviciile oferite clienților este o problemă vitală în orice afacere. La Harrison Conference Services, Inc., dacă este nevoie de facilități care să asigure confortul femeilor sau dacă trebuie servit un meniu mai sănătos, nici o problemă. Se poate rezolva.

Și nu este suficient să stai și să aștepți să se umple cutiuța destinată sugestiilor sau să ajungă scrisorile de nemulțumire

prin poștă. Este vital să fii cu un pas înaintea clientului. Oamenii inteligenți care conduc o afacere se gîndesc tot timpul la ce va vrea clientul în viitor — peste cîteva zile, cîteva săptămîni sau cîteva luni. Toate acestea fac parte din strategia de a ține cont de interesele celuilalt, o altă variantă a întrebării: Ce avantaje *îmi* aduce acest lucru?

Cu siguranță că în zilele noastre nu ducem lipsă de publicații economice — reviste, cărți, ziare, servicii de date pe internet, rapoarte —, dar, după părerea lui Martin Edelston, majoritatea acestor publicații nu asigurau informația practică pe care și-o doreau atît de mult oamenii de afaceri. „Aceste publicații sînt dedicate în mare parte știrilor economice. Dar nu te învață în termeni practici cum să te porți cu angajații, cum să reduci costurile destinate îngijirii medicale. Aceste publicații vorbesc despre problema sănătății, dar nu îți spun cum să încerci să o rezolvi." Așa că Edelston a pus bazele unei companii, *Boardroom Reports*, pentru a umple acel gol.

Chiar este nevoie să fii un geniu pentru a te gîndi la un astfel de lucru? Nu tocmai. Este nevoie de conducători care să se întrebe zi și noapte: „Cum apreciază clientul afacerea noastră? Care este următorul lucru pe care îl va dori clientul?"

Majoritatea companiilor pot trage foloase din acest fel de a vedea lumea.

„Anul trecut, spune Jan Carlzon, președintele companiei SAS Airlines, fiecare dintre cei 10 milioane de clienți ai noștri a venit în contact cu cel puțin cinci angajați SAS. Această întîlnire a durat în medie 15 secunde. Aceste 50 de milioane de momente de adevăr decid, în ultimă instanță, dacă SAS are succes."

A privi lucrurile din perspectiva celuilalt este un lucru care nu se întîmplă de la sine. Întrebările nu sînt complicate, dar trebuie formulate. Formulați aceste întrebări la serviciu, acasă, în societate. În curînd veți putea vedea lucrurile în același fel în care le văd și alții.

Ce experiențe de viață aduce cealaltă persoană în această interacțiune? Ce încearcă cealaltă persoană să realizeze? Ce încearcă celălalt să evite? Ce alți clienți trebuie să servească cealaltă persoană? De ce anume este nevoie astfel încît cealaltă persoană să considere întîlnirea un succes?

La aceste întrebări variate veți primi răspunsuri diferite în situații diferite, deși cu siguranță că anumite teme sînt recurente. Dar indiferent care ar fi răspunsurile exacte, important nu este să fiți de acord cu orice ar vrea celălalt. Important este să faceți cu adevărat un efort sincer pentru a vă da seama de ceea ce își dorește celălalt — și, atît cît este omenește posibil, să încercați să îi îndepliniți dorința. Așa cum a spus Dale Carnegie, „dacă veți putea să îi ajutați pe ceilalți să își rezolve problemele, nimic din ceea ce veți vrea să realizați nu va fi imposibil."

Pentru David Luther de la Corning a fost nevoie de o plîngere scrisă cu amărăciune pentru a-și reaminti că ideea lui despre excelență nu coincide cu ideea despre excelență a clientului. Luther lucra în Marea Britanie la momentul respectiv. Corning alcătuise un chestionar pentru clienți, iar unul dintre oamenii care au răspuns nu vorbea deloc pe ocolite. „Corning nu face doi bani", scrisese el.

Așa cum ar face orice conducător bun, Luther a luat în considerare plîngerea și l-a invitat pe client la o discuție. „Spuneți-mi, de ce Corning nu face doi bani?", l-a întrebat Luther pe respectivul client, care lucra într-un depozit unde se depozitau produse Corning.

„Din cauza etichetelor", a răspuns omul.

„Aha, am înțeles, a spus Luther luminîndu-se la față. Mai mult ca sigur ne confundați cu altcineva. Etichetele noastre sînt tipărite direct de pe calculator. Conțin informații despre producător, țara de origine, codul dumneavoastră, codul nostru, data, tot ce vreți să știți."

Omul a clătinat ușor din cap, înainte și înapoi. „Băiete, a întrebat el, ai fost vreodată într-un depozit?"

„Sigur, a răspuns Luther. Ba chiar am petrecut zece ani de zile într-un depozit."

„Ai fost vreodată în depozitul *meu*?" Luther a recunoscut că nu fusese. „Vino cu mine", i-a spus omul.

Cei doi au mers direct la depozit. Rafturile din acest depozit erau mai înalte decît cele cu care fusese Luther obișnuit în depozitul în care lucrase. Rafturile de sus erau chiar cu mult deasupra capului lui Luther.

Omul de la depozit i-a cerut lui Luther să își îndrepte atenția spre unul dintre rafturile de sus. „Acolo punem lucrurile de la Corning, a spus omul. Dar poți să citești etichetele de aici?"

„Nu, a fost nevoit Luther să recunoască. Într-adevăr nu pot."

„Tocmai asta este problema. Nu poți să le citești", i-a spus omul de la depozit. Deci asta era ceea ce vrusese să spună cu „Corning nu face doi bani".

Luther a învățat o lecție valoroasă în acea zi. „Trebuie să pătrundeți în interiorul organizației clientului, a spus el. Gîndiți-vă la persoana care se află în depozit. El are cerințe. Ea are cerințe." Și nu veți afla care sînt acestea dacă nu vă veți obosi să întrebați.

Dacă vreți să aveți relații mai reușite cu clienții, cu membrii familiei sau cu prietenii dumneavoastră, priviți lucrurile din perspectiva celuilalt.

DEPĂȘIȚI-VĂ LIMITELE PENTRU A DESCOPERI
CE ESTE IMPORTANT PENTRU CELĂLALT.

Învățați să ascultați

Am cunoscut un distins floricultor la o cină oferită de un editor de carte din New York. Nu mai vorbisem niciodată pînă atunci cu un floricultor și mi s-a părut un om fascinant. Am stat pe marginea scaunului, la propriu, și l-am ascultat vorbind despre plante exotice și despre experimente pentru dezvoltarea unor noi specii și despre grădini de interior. Aveam și eu o mică grădină de interior și el a fost foarte amabil să îmi spună cum să rezolv unele probleme.

Așa cum am spus, eram invitați la o cină. Probabil că mai erau acolo încă vreo 12 invitați. Dar am încălcat toate regulile bunelor maniere, am ignorat pe toată lumea și am stat de vorbă cu floricultorul ore întregi.

La miezul nopții, am spus noapte bună tuturor și mă pregăteam de plecare. Atunci floricultorul s-a întors spre gazda noastră și a făcut cîteva complimente măgulitoare la adresa mea. Eram o persoană foarte interesantă, a spus el. Eram așa și pe dincolo. Și a încheiat spunînd că eram cel mai captivant interlocutor.

Un interlocutor captivant?

Abia dacă scosesem două vorbe. Nici dacă aș fi vrut nu aș fi putut să spun ceva fără a schimba subiectul, deoarece nu știu cu nimic mai multe despre floricultură decît știu despre anatomia unui pinguin. În schimb, făcusem următorul lucru: ascultasem cu foarte multă atenție. Ascultasem pentru că eram sincer interesat. Iar el a simțit asta. În mod firesc, acest lucru i-a făcut plăcere. Acest mod de a asculta pe cineva reprezintă unul dintre cele mai mari complimente pe care le putem face acelei persoane. Și astfel l-am făcut să creadă despre mine că eram un interlocutor captivant, cînd în realitate nu fu-

sesem decît un bun ascultător și nu făcusem altceva decît să îl încurajez să vorbească.

Dale Carnegie

Există două motive foarte bune pentru a asculta pe cineva. În felul acesta învățați lucruri noi, iar oamenii sînt receptivi față de cei care îi ascultă.

Acest adevăr este atît de evident, încît, exprimat pe hîrtie, negru pe alb, pare caraghios. Însă este o lecție pe care majoritatea oamenilor nu învață niciodată să o aplice.

Hugh Downs a fost norocos. Gazdă a emisiunii *20/20* de pe canalul de televiziune ABC, el a descoperit la începutul carierei cît este de important să asculți. S-a întîmplat în epoca radioului, cînd Downs tocmai își începea cariera ca moderator al unor emisiuni în direct. A fost martor direct la capcana pe care o simplă clipă de neatenție i-a întins-o unuia dintre cei mai experimentați colegi ai săi.

„Îi lua un interviu unui om care evadase dintr-o închisoare din Kremlin în anii '30, povestește Downs. Invitatul îi povestea cum prizonierii se chinuiseră timp de mai multe luni să sape un tunel prin care să poată evada. Săpau încontinuu. Mizeria o înghițeau. Făcuseră aranjamente pentru a introduce în închisoare un ferăstrău. Iar cînd și-au dat seama că tunelul lor putea să răzbată pînă în afara zidurilor închisorii, au început să sape. Era o povestire destul de dramatică.

Și la un moment dat, la miezul nopții, erau în sfîrșit pregătiți să evadeze. Își tăiaseră deja cu ferăstrăul o ieșire prin bucata de lemn de deasupra capetelor lor. Dar cînd unul dintre prizonieri, chiar cel pe care îl intervievam noi, a reușit să se uite în afară, a fost șocat de ceea ce a văzut. «Cînd m-am uitat împrejur, i-a spus el colegului meu, mi-am dat seama că eram chiar în mijlocul biroului lui Iosif Stalin.»

Și știți ce a spus colegul meu în următoarea clipă?", a întrebat Downs, reamintindu-și acea zi.

„I-a spus: «Ai pasiuni, ești colecționar?»"

Nu: „Vorbiți serios? Chiar în biroul lui Stalin?" sau: „Sper că Stalin nu lucra peste program în noaptea aceea." Sau: „Dar spuneți-mi, nu ați fost tentat să vă afundați în fotoliul călăului și să aprindeți un trabuc de-al lui?" Dacă moderatorul care realiza interviul ar fi ascultat cîtuși de puțin, ar fi știut să pună

oricît de multe întrebări în legătură cu întîmplarea respectivă, întrebări pe care ascultătorii emisiunii le aveau cu siguranță în minte. Însă atenția moderatorului hoinărea în cu totul altă parte. Și tot ce a reușit să întrebe a fost o banalitate ridicolă. Iar ascultătorii lui au fost astfel lipsiți de punctul culminant al unei povești fascinante.

„Aceasta este o poveste adevărată, spuse Downs. Și am mai auzit și alte interviuri ca acesta, în care cel care pune întrebările pur și simplu nu ascultă. Este uimitor cît de mult pot pierde oamenii. Face parte din ceea ce eu numesc interviul de tip *da, sigur că da.*"

Bineînțeles că nu doar pentru moderatori este important să asculte. Este vital oriunde, oricînd, pentru orice om care speră să comunice cu ceilalți.

Ascultarea este cea mai importantă dintre toate abilitățile de comunicare. Mai importantă decît retorica impresionantă. Mai importantă decît o voce puternică. Mai importantă decît capacitatea de a vorbi mai multe limbi. Mai importantă chiar decît talentul de scriitor.

Comunicarea eficientă începe cu adevărat de la a fi un bun ascultător. Este uimitor cît de puțini oameni știu să fie într-adevăr buni ascultători, dar conducătorii care au succes sînt cel mai adesea cei care au învățat cît este de important să asculți.

„Eu nu stau cocoțat pe vîrful unui munte, unde am viziuni despre ceea ce ar trebui să facem, spune Richard C. Buetow, directorul departamentului de control al calității produselor la Motorola, Inc. Trebuie să aflu asta de la alți oameni. Trebuie să ascult foarte mult."

Chiar și un specialist în comunicare precum Buetow, de la care se așteaptă să formuleze și să comunice viziunea companiei Motorola aproape oriunde merge, trebuie de asemenea să știe cînd să *nu* vorbească. Exprimat în cuvintele sale: „Trebuie să fii capabil să îți oprești transmițătorul și să asculți — să pornești dispozitivul de recepție, să lași oamenii să își exprime propriile idei și să le dezvolte."

Înțelegerea importanței ascultării constituie o parte centrală a imaginii de conducător în afaceri pe care o are Buetow. Niciodată nu vorbește despre el ca fiind, de exemplu, un mare strateg sau un mare magnat atotștiutor. În schimb, se compară cu un porumbel mesager.

„Nu eu rezolv o anumită problemă legată de calitate la Motorola, spune el. Dacă cineva mi-ar cere să rezolv o problemă care ține de echipamente, primul lucru pe care l-aș face ar fi să-i dau numărul de telefon al persoanei care răspunde de echipamente. Eu nu fac decît să iau ideile bune pe care le aud și să le transmit dintr-un loc în altul."

Adevărul fundamental care reiese de aici este de la sine înțeles: *Nimeni, sub nici o formă, nu poate ști totul. A-i asculta pe alții este singurul mod eficient de a învăța.*

Acest lucru înseamnă să îi ascultați pe angajați, pe clienți, pe prieteni și pe membrii familiei — să ascultați chiar și ceea ce au de spus cei mai duri critici. Aceasta nu înseamnă să deveniți sclavul părerilor celorlalți, dar cu siguranță înseamnă să îi ascultați.

Veți fi recunoscător pentru multe dintre ideile lor.

Giorgio Maschietto, directorul general al companiei Lever Chile, S.A., răspundea de un lanț de fabrici din America de Sud, cuprinzînd și o fabrică-gigant de pastă de dinți, Pepsodent. Producția fabricii era în mod constant întreruptă de necesitatea de a spăla bazinele de oțel care conțineau pasta de dinți. Într-o bună zi, unul dintre operatorii de linie a avut o sugestie, iar Maschietto a avut intuiția de a-l asculta.

„Noi foloseam un singur bazin, își amintește el. Acest operator de linie a sugerat să folosim încă un bazin. Acum putem să spălăm primul bazin, în timp ce îl folosim pe cel de-al doilea, astfel încît nu mai este nevoie să oprim producția pentru spălarea bazinului. Folosind o clipă de inspirație, pe de o parte, și adăugînd un bazin mic, pe de altă parte, am redus timpul de schimbare cu 70% și am îmbunătățit în mod semnificativ productivitatea."

Din aceeași sursă — muncitorii din fabrică — Maschietto a luat o a doua idee pentru producția de pastă de dinți, la fel de importantă ca și prima. Ani de zile fabrica a folosit un set de echipamente extrem de scumpe și foarte delicate, ce erau plasate sub benzile transportoare pentru pastele de dinți. Scopul lor era de a controla dacă în fiecare cutie există într-adevăr un tub cu pastă de dinți. Însă echipamentele de înaltă tehnologie

nu prea funcționau. „Uneori, spune Maschietto, sigilam și expediam cutii goale de carton."

Una dintre ideile muncitorului de la linia de producție a fost să înlocuim toate mașinăriile acelea scumpe cu un jet de aer care să treacă peste benzile transportoare pe care se rostogoleau tuburile. Aerul comprimat este reglat în așa fel încît atunci cînd cutia de carton este goală presiunea aerului să fie destul de puternică pentru a o arunca jos de pe banda transportoare."

Mulți oameni consideră ascultarea un act pasiv, iar vorbirea, activă. Chiar și clișeele pe care oamenii le folosesc în conversație — „taci și ascultă" — sînt o dovadă a acestei neînțelegeri, larg răspîndite, a ceea ce înseamnă cu adevărat să asculți. Să auzi pur și simplu ceea ce spune cineva este o activitate oarecum pasivă. Dar a asculta cu interes, a asculta eficient, este un sport extrem de activ.

Andrés Navarro, președinte al SONDA S.A., o companie sud-americană de computere, folosește limba sa maternă pentru a ilustra diferența dintre cele două activități. „În spaniolă, explică Navarro, avem două cuvinte, *oir* și *escuchar*" — precizăm că acestea sînt echivalentele aproximative ale verbelor „a auzi" și „a asculta". „A asculta cu adevărat înseamnă mult mai mult decît a auzi. Mulți oameni, atunci cînd aud o altă persoană vorbind, se gîndesc de fapt la ei înșiși: «Oare ce o să răspund?», în loc să încerce să asculte ceea ce spune acea persoană."

A asculta activ necesită o implicare intensă în conversație, chiar și atunci cînd buzele celui care ascultă nu se mișcă. Acest lucru nu este întotdeauna ușor de realizat. Presupune concentrare. Necesită interes sincer. Este nevoie de întrebări și de îndemnuri. Și necesită de asemenea un anumit gen de răspuns, rapid, fără a gîndi prea mult înainte, la subiect, concis.

Există multe feluri de a arăta o implicare activă într-o conversație, feluri care nu înseamnă să dați buzna în conversație și să întrerupeți ceea ce spune cealaltă persoană la fiecare șapte cuvinte. „Strategia" nu presupune să stăpîniți fiecare dintre aceste tehnici. Cei care ascultă eficient le învață pe acelea care li se par firești și la îndemînă — dar mai ales țin minte să le aplice.

Poate fi vorba de a da din cap aprobator din cînd în cînd, sau a spune *Aha!* sau *A, da, înțeleg*. Unora le place să își modifice poziția corpului sau să se aplece pe scaun către persoana care vorbește. La momentul potrivit, alții zîmbesc sau dau din cap. Un contact vizual puternic este un alt mod de a-i transmite interlocutorului: „Da, ascult cu mare interes ceea ce îmi spuneți."

Iar cînd interlocutorul ajunge să facă o pauză în conversație, nu vă sfiiți să puneți o întrebare care decurge în mod direct din ceea ce s-a spus.

Pentru o ascultare eficientă, nu tehnica pe care am ales-o este cea mai importantă. Nici una dintre aceste metode nu ar trebui folosită într-o manieră rigidă, ca un lucru învățat pe dinafară. Acestea sînt doar cîteva abordări pe care merită să le avem în minte la momentul potrivit. Ele îl vor face mai fericit pe interlocutor.

Elmer Wheeler avea cam aceeași idee acum două generații, cînd a scris în cartea sa despre cariera de agent de vînzări, *Sell the Sizzle Not the Steak* (*Vinde mirosul, nu friptura*): „Un bun ascultător își înclină corpul spre dumneavoastră. Se sprijină de dumneavoastră mental, cu fiecare cuvînt pe care îl pronunțați. Este «cu dumneavoastră» în fiecare clipă, dînd din cap aprobator sau zîmbind la momentul oportun. El ascultă «ceva mai aproape». Acesta nu este un sfat bun doar pentru agenții de vînzări, scria Wheeler. Este o regulă de bază, ce trebuie respectată pentru a avea succes în sfera socială și economică."

Bill Makahilahila, directorul departamentului de resurse umane la SGS-Thomson Microelectronics, Inc., spune că „O persoană care ascultă în mod activ este de obicei o persoană care pune întrebări și care apoi așteaptă răspunsuri, în loc să vină cu o soluție la minut. Putem vorbi de ascultare activă atunci cînd angajatul știe și simte fără nici o urmă de îndoială că nu vă veți grăbi să trageți concluzii."

Makahilahila consideră că acesta este un concept atît de important, încît a creat chiar un Premiu pentru Ascultare Activă, acordat șefilor de echipe de la SGS-Thomson care excelează în a asculta. A conceput un test de trei întrebări pentru a-și da seama dacă cineva ascultă sau nu în mod activ:

1. Puneți întrebări, așteptînd apoi un răspuns?
2. Răspundeți repede și direct la întrebările care vi se pun?
3. Cealaltă persoană *simte* că o ascultați în mod activ?

Chris Conway, un specialist în marketing al unei companii de asigurări, care trăiește în Omaha, Nebraska, este un tată care își crește singur cei doi băieți. El a învățat să asculte *cu adevărat* de la cel mai mare dintre băieții săi.

„Dan face parte dintr-un grup de aproximativ 15 adolescenți care se întîlnesc în fiecare săptămînă cu un cuplu mai în vîrstă pentru a discuta despre problemele curente și felul în care tinerii le percep și le rezolvă, spune Conway. Cuplul se află acolo pentru a înlesni conversația. L-am întrebat pe Dan dacă îi plăcea să participe la aceste discuții."

Băiatul a vorbit despre aceasta pe un ton neobișnuit de entuziast. A spus că își dădea seama de faptul că moderatorii discuțiilor erau sincer interesați de grup după felul atent în care ascultau ceea ce aveau de spus tinerii.

„Dan, și eu te ascult pe tine", a spus tatăl.

„Știu, tată, a spus băiatul. Dar tu totdeauna pregătești masa, speli vasele sau te ocupi de altceva. Singurele tale răspunsuri sînt «da» sau «nu» sau «O să mă gîndesc la asta.» Tu nici măcar nu mă asculți. Oamenii aceștia se întorc spre mine, mă privesc, își sprijină bărbia în palmă și mă ascultă cu adevărat."

În următoarele cinci săptămîni, Chris Conway și-a concentrat atenția asupra felului în care îi asculta pe cei doi fii ai lui. „În vreme ce băieților le umplu cu vîrf farfuriile, în farfuria mea pun doar vreo două legume. Ori de cîte ori băieții vorbesc, pun furculița jos, mă întorc spre ei și ascult. Ca rezultat, am pierdut șapte kilograme. Iar timpul pe care îl petrecem la masă a crescut de la o medie de 8 minute la 42 de minute."

Ascultarea începe într-un mediu favorabil acestei activități. Este imposibil să asculți în mod eficient atunci cînd ești cuprins de frică, neliniște sau nervozitate. Tocmai de aceea profesorii buni se asigură întotdeauna că sălile lor de clasă sînt încăperi confortabile și primitoare.

„Știu din proprie experiență că, atunci cînd sînt neliniștită în privința unui lucru, nu mai ascult la fel de bine, spune educatoarea Barbara Hammerman. Mă concentrez asupra propriei mele persoane. Dacă într-o sală de clasă copiii sînt tensionați și neliniștiți, atunci nu mai sînt liberi să asculte."

William Savel, fostul președinte al companiei Baskin-Robbins, exportatoare de înghețată și iaurt în lumea întreagă, a fost trimis la un moment dat de către Nestlé Company în Japonia pentru a conduce departamentele de marketing și vînzări.

„Primul lucru pe care l-am făcut a fost să vizitez un număr de companii americane care aveau filiale japoneze", își amintește el. A învățat japoneză. A dormit în hoteluri japoneze. A mîncat mîncare japoneză. A făcut tot ce i-a trecut prin cap pentru a se înconjura de lucruri japoneze.

„Cel mai important lucru este să asculți, spune Savel, să asculți cu adevărat înainte de a te duce acolo și a începe să îți dai drumul la gură și să le spui tuturor ce deștept ești tu. Mai înainte trebuie să înveți ce nepriceput ești. Trebuie să mergi acolo și să ajungi să cunoști oamenii, să interacționezi cu ei, să nu te consideri superior nimănui. Plimbă-te peste tot, vorbește cu toată lumea, ascultă cu mare atenție și nu trage concluzii pripite."

Exprimat într-un mod simplu: *Oamenilor de pretutindeni le place să fie ascultați și aproape întotdeauna le răspund în mod favorabil celor care îi ascultă.* A asculta pe cineva este una dintre cele mai bune tehnici pe care le avem pentru a arăta respect acelei persoane. Este un indiciu că le considerăm importante pentru noi pe celelalte ființe umane. Este modul nostru de a spune: „Ceea ce faceți, gîndiți sau credeți este important pentru mine."

Destul de ciudat, a asculta opinia altora este adesea cea mai bună metodă de a-i determina să gîndească la fel ca noi. Dean Rusk, secretarul de stat al președintelui Johnson, a învățat acest lucru în decenii de negocieri cu unii dintre cei mai încăpățînați lideri politici ai lumii. „A asculta este modul de a-i convinge pe ceilalți folosindu-te de urechi." Este adevărat; ascultarea poate fi o unealtă extraordinar de puternică pentru a-i convinge pe alții să vadă lucrurile la fel ca tine.

„Adevărata cheie, spune bancherul Tom Saunders, de la Saunders Karp & Company, este să ajungem să înțelegem o persoană, sistemul său de valori și felul în care această persoană înțelege să privească investițiile și să putem spune cu toată

sinceritatea dacă abordarea propusă de noi a fost sau nu potrivită pentru el sau ea."

Saunders se ocupă de consilierea marilor corporații în ceea ce privește investirea unor sume uriașe de bani. Care este tehnica lui numărul unu? Ascultarea. Totul „se reduce la a asculta, cum spune el. Ce era cu adevărat în mintea lui? De ce a spus nu? Care era adevăratul motiv pentru care a refuzat?

Cu AT&T am avut o colaborare extraordinară timp de 25 de ani. Cred că acest lucru s-a datorat în principal faptului că am ascultat."

Saunders își continuă ideea: „Pot să prezint cea mai arătoasă broșură. Pot să explic toate avantajele. Dar tot trebuie să descopăr ce anume din acea prezentare este interesant pentru cealaltă persoană. La ce se gîndește cealaltă persoană? Ce părere are? Cum consideră că stau lucrurile?"

Primul pas către a deveni un ascultător bun, eficient este să înțelegeți cît este de important să ascultați. Al doilea pas este să vreți să învățați. Iar în final trebuie să exersați aceste tehnici în devenire.

„Eu mi-am învățat tehnica într-un mod mai puțin plăcut, își amintește Wolfgang R. Schmitt, director executiv la Rubbermaid Incorporated, o companie-gigant producătoare de aparatură de uz casnic. Eu mi-am învățat tehnica trecînd printr-un divorț, pe cînd eram tînăr. Eram preocupat în mod excesiv de cariera mea. În perioada în care încercam să evităm divorțul, am mers la un consilier. A fost prima oară cînd am înțeles că este crucial să asculți așa cum trebuie. Era vorba despre ceva foarte important pentru mine — căsnicia mea — și voiam să încerc să o salvez. Atunci a fost prima dată cînd mi s-au spus cîteva lucruri într-un mod foarte direct."

Despre a asculta? „Nu numai despre a asculta, spune Schmitt, ci și despre a lăsa sentimentele celorlalți să ajungă la tine și a te gîndi la ele. Apoi, să fii capabil să oferi o imagine în oglindă, pentru a demonstra ce importanță au pentru tine."

La Motorola, echipe mici de muncitori sînt permanent încurajate să vină cu idei proprii. Iar cei mai importanți conducători ai companiei stau tăcuți și ascultă. „Am stat liniștit și am ascultat sute de echipe spunîndu-mi despre toate aceste probleme și despre soluții și așa mai departe", spune Richard Buetow de la

Motorola. Și din acele sute de conversații s-a construit viitorul companiei Motorola.

Aceste tipuri de discuții în grupuri mici — găzduite de manageri care în majoritatea timpului nu spun nimic, ci doar ascultă — reprezintă o modalitate extrem de valoroasă de a instituționaliza ascultarea într-o companie. La Analog Devices, președintele Ray Stata a creat o tehnică pe care o numește Masa Rotundă CNA. Întîlnirile se țin cu regularitate. Grupuri mici de muncitori din toate departamentele companiei sînt invitați la discuții libere cu Stata și cu alți directori de la Analog Devices. Tema generală era „Crearea unei Noi companii Analog pentru anii '90" sau C.N.A., sloganul intern al companiei în acea perioadă.

„Nu este vorba doar de a răspunde la întrebările pe care le au oamenii, explică Stata. După un timp de la începerea discuțiilor, obișnuiesc să spun: «Ceea ce aș vrea să fac acum este să întreb fiecare persoană de la masa rotundă: Care sînt problemele care vă preocupă în acest moment? Care sînt sugestiile dumneavoastră? În ce departament lucrați?» Iar eu îi ascult și iau notițe.

Asta se numește a asculta, spune el. După aceea scriu un raport care rezumă tot ceea ce am auzit."

Joe Booker începuse o nouă slujbă ca director al unui program de îmbunătățire a calității la Allegheny Ludlum Corporation, o companie de export-import în industria oțelului. Entuziasmul lui s-a transformat destul de repede în teamă. „Programul fusese implementat în cea mai mare fabrică a companiei de 18 luni, însă fusese destul de puțin acceptat de cei aproape 2 000 de angajați ai fabricii respective. Din moment ce participarea era voluntară, cum puteam să fac astfel încît toate departamentele să înțeleagă necesitatea îmbunătățirii producției? În multe cazuri, departamentele aveau deja succes folosind propriile lor tehnici."

După ce s-a gîndit o vreme la această problemă, Booker și-a dat seama că ceea ce trebuia să facă era să îi convingă pe angajați că el era un membru valoros al echipei și că participarea lui activă ar fi reprezentat un cîștig pentru ei. Dar a înțeles că asta presupunea să asculte intens.

„Am început prin a vizita fiecare dintre cele șase departamente ale fabricii cu scopul de a înțelege cum priveau muncitorii problema calității produselor lor, spune el. Am evitat discuțiile despre program și am ghidat fiecare conversație astfel încît să aflu în ce mod fiecare individ putea reprezenta un element-cheie în procesul de îmbunătățire a calității. Așa am putut descoperi aliați în fiecare departament și cu ajutorul lor am putut să îi încurajez pe ceilalți să se implice și să accepte provocarea de a obține produse de o calitate competitivă pe plan internațional.

Astăzi, fabrica noastră are cea mai mare rată de participare a membrilor de sindicat în acest program, comparativ cu toate celelalte fabrici de profil. Oamenii înțeleg că următoarea operațiune sau următorul departament înseamnă un nou client. Această performanță a rezultat direct dintr-o ascultare eficientă și o bună comunicare între toți angajații."

David Luther de la Corning a descoperit exact aceeași regulă. „Una dintre primele întrebări pe care le pun atunci cînd studiez un plan de comunicare este: Cît timp trece pînă să întîlniți cuvîntul *a asculta*? Multe planuri sînt pline de: «Dați-mi voie să spun că...» sau «Aș vrea să spun cutare sau cutare.»"

La Corning, Luther a dezvoltat un proces de transformare a ascultării într-un instrument practic al progresului. El explică modul în care funcționează acest proces: „Mergem să vizităm o fabrică. Vreau două grupuri de 15 oameni, și am nevoie de ei cinci ore. Ajungem acolo. De obicei, în grup este liderul de sindicat, care are un asistent, iar eu am asistentul meu. Unul dintre oamenii din sindicat împreună cu mine luăm un grup de 15 oameni. Asistentul meu și cealaltă persoană din sindicat iau celălalt grup. Avem, deci, doi oameni care conduc fiecare grup.

Lucrăm după o procedură standard. Primul lucru pe care îl întrebăm este: «Ce este bine în ceea ce privește calitatea? Aduceți-vă aminte cum era aici acum zece ani. Puteți spune în ce mod s-a îmbunătățit calitatea? Bine, să scriem asta pe tablă.»

A doua parte: «Ce nu este bine în ceea ce privește calitatea? Singurul lucru despre care nu aveți voie să vă plîngeți este șeful. Orice altceva este permis.» Și scriem și asta pe tablă.

Apoi luăm cea de-a doua listă și o restrîngem la zece sau 12 chestiuni. Întotdeauna există cîteva chestiuni care se suprapun.

Iar noi vrem să ne debarasăm de ceea ce se suprapune. «Acum vom trece la vot. Avem aici 12 chestiuni. Fiecare are dreptul la trei voturi; cînd eu numesc una dintre aceste probleme, cei pentru care aceasta este una din cele mai importante probleme referitoare la calitate ridică mîna.»

Cînd parcurgem lista cu cele 12 probleme, șase nu primesc deloc voturi, vreo două primesc foarte puține voturi, iar alte două primesc numărul maxim de voturi. Discutăm, așadar, despre aceste nemulțumiri.

Apoi reunim cele două grupuri. Aducem acolo și conducerea fabricii. Avem un purtător de cuvînt pentru fiecare grup, care se ridică și spune: «Iată ce crede grupul meu.» Astfel, primul grup spune: »Noi nu înțelegem ce gîndește managerul fabricii.» Iar al doilea grup spune: «Managerul fabricii nu comunică niciodată cu noi.» Chiar și cel mai obtuz director de fabrică va înțelege că se confruntă cu o problemă extrem de importantă, iar acest lucru este evident pentru toată lumea. Îți poți forma astfel o vedere de ansamblu. Se întîmplă chiar acolo, cu angajații săi. Și nu mai pot fi trimise chestionare care apoi să fie clasificate sau trimise înapoi. Vreau să spun că acel lucru se întîmplă sub ochii tăi și ești impresionat de coincidență. Ești conștient că nici una dintre echipe nu știa ce avea să spună cealaltă. Noi am făcut asta probabil de 50 de ori."

Toate acestea sînt tehnici minunate. În interiorul companiilor bine conduse s-au dezvoltat multe altele. Amintiți-vă, aceleași două principii fundamentale stau la baza tuturor acestor tehnici:

1. A asculta rămîne cel mai bun mod de a învăța.
2. Oamenii sînt receptivi față de cei care îi ascultă.

Adevărul simplu care se desprinde din această temă este că oamenilor le place să fie ascultați. Este valabil în lumea afacerilor. Este valabil acasă. Este valabil pentru aproape orice persoană pe care o întîlnim în viață.

„Secretul influenței asupra oamenilor rezidă nu atît în a fi un bun vorbitor, cît în a fi un bun ascultător, scria Dale Carnegie. Mulți dintre cei care încearcă să îi convingă pe oameni să gîndească așa cum gîndesc ei vorbesc prea mult. Lăsați-i pe ceilalți să se exprime. Ei știu mai multe despre problemele lor și

despre munca lor decît știți dumneavoastră. Așa că puneți-le întrebări. Lăsați-i pe ei să vă vorbească despre anumite lucruri.

Dacă nu sînteți de acord cu ei, veți fi tentați să îi întrerupeți. Dar nu o faceți. Este periculos. Nu vor fi atenți la ceea ce spuneți atîta timp cît încă au idei proprii, care se cer a fi exprimate. Așa că ascultați cu răbdare și cu o minte deschisă. Fiți sinceri. Încurajați-i să își exprime ideile pînă la capăt."

Ei nu vor uita niciodată. Iar dumneavoastră veți învăța cîte ceva.

NIMENI NU ESTE MAI CONVINGĂTOR
DECÎT UN BUN ASCULTĂTOR.

7

Formați-vă echipa de mîine

Adolph Seltz din Philadelphia, agent de vînzări într-un salon de prezentare auto și elev al cursurilor mele, s-a trezit confruntat brusc cu necesitatea de a insufla entuziasm unui grup de agenți de vînzări de automobile descurajați și dezorganizați. Organizînd o întîlnire cu agenții, și-a încurajat oamenii să spună exact ceea ce așteptau de la el. Pe măsură ce vorbeau, el își nota ideile pe tablă. Apoi a spus: „Eu vă voi oferi tot ceea ce așteptați de la mine. Acum vreau să îmi spuneți ce am eu dreptul să cer de la voi."

Răspunsurile au venit repede: „Loialitate. Sinceritate. Inițiativă. Optimism. Muncă în echipă. Opt ore pe zi de muncă entuziastă."

Ședința s-a terminat într-o atmosferă de curaj, de inspirație — unul dintre agenții de vînzări s-a oferit să muncească 14 ore pe zi —, iar domnul Seltz mi-a mărturisit că vînzările au crescut spectaculos.

„Oamenii au încheiat cu mine un fel de tîrg moral, spune Seltz, și atîta timp cît îmi respectam partea mea de învoială, ei erau hotărîți să și-o respecte pe a lor. Faptul că i-am întrebat despre dorințele și visurile lor a constituit exact impulsul de care aveau nevoie."

Dale Carnegie [v. *Secretele succesului*]

Exista obiceiul ca marile companii să fie organizate piramidal. Aveau mulți muncitori la bază și strat peste strat de supervizori și șefi de departamente deasupra. Fiecare strat avea mai multă autoritate decît cel inferior. Iar această structură pe mai multe etaje se înălța din ce în ce mai clar și mai sigur către un punct perfect și previzibil — acolo unde ajungeau să stea conducerea, președintele și consiliul de administrație.

Oare acesta era cel mai bun mod de a organiza o companie, o școală, un spital? Aproape nimeni nu s-a obosit vreodată să se întrebe. Vechea piramidă era acolo așa cum fusese dintotdeauna: solidă, impresionantă și părînd extrem de refractară la schimbări.

Pentru unii oameni, ar putea părea surprinzător, dar în zilele noastre piramidele se prăbușesc. Este ca și cum sclavii Egiptului Antic s-ar fi hotărît să învie pentru a disloca pietrele piramidelor. Noul peisaj s-ar putea să nu fie la fel de neted ca în nisipoasa Sahara. Dar puteți fi siguri că viitorul va fi mult mai orizontal decît trecutul.

Toate aceste ierarhii rigide, toate aceste separări departamentale, toate aceste lanțuri complicate de conducere — toate, fără excepție, împiedicau creativitatea în muncă. Și cine își mai poate permite aceasta cînd lumea se schimbă atît de repede?

„Uitați-vă la ce s-a întîmplat cu fosta U.R.S.S., din punctul de vedere al organizării ierarhice, spune Richard C. Bartlett, vicepreședintele companiei Mary Kay Corporation. Același lucru se va întîmpla probabil în China, din cauza ierarhiei. Ierarhia nu este folositoare guvernelor. Și nici corporațiilor. Cele mai mari corporații pe care le avem în Statele Unite nici măcar nu au remarcat că lumea se prăbușea în jurul lor."

În mod evident, se simțea nevoia unei structuri care să nu mai aibă vechea rigiditate, care să le permită oamenilor să își folosească în cel mai bun mod creativitatea și să își dezvolte pe deplin talentul care dormita nefolosit de atîția ani. Pentru un număr din ce în ce mai mare de companii bine organizate, răspunsul a fost lucrul în *echipe*. Din ce în ce mai des oamenilor li se cere să lucreze fără să mai țină cont de specializările lor sau de culturile din care provin, li se cere să se ridice deasupra sau să se coboare sub nivelul funcției pe care o ocupă.

„Organizarea modernă nu poate fi o organizare bazată pe sistemul șef *versus* subalterni", explică teoreticianul în probleme de economie Peter Drucker, profesor de management la Universitatea Claremont din California. Compania modernă trebuie să fie organizată ca o echipă."

Andrés Navarro, președinte la SONDA S.A. din Chile, este de acord cu acest punct de vedere. „Călărețul Singuratic nu mai poate supraviețui în zilele noastre, remarcă Navarro. Un

individ izolat care inventează ceva de unul singur — lumea este prea complicată pentru așa ceva. Este nevoie de mai mulți oameni din mai multe domenii care să lucreze împreună în același timp."

Este vorba despre grupuri mici de oameni, recrutați din întreaga companie, aduși să lucreze împreună la proiecte în curs de dezvoltare sau îndeplinind sarcini specifice, limitate — să realizeze designul unui nou produs, să reorganizeze o fabrică, să restructureze un departament, să găsească ce modificări și adăugiri trebuie făcute la un program de îmbunătățire a calității. Vechile rivalități între departamente încep să dispară. La fel cum încep să dispară promovările automate, creșterile de salariu bazate pe vechime și vîrstă și toate celelalte vestigii frustrante ale vechii piramide.

În companiile de tip piramidal, inginerii erau condamnați pe veci la „cușca inginerilor". Acum, un inginer poate foarte bine să fie aruncat în mijlocul unui grup de agenți de vînzări și să i se spună: „Ajută-i să facă acest produs mai atractiv pentru cumpărător." Sau: „Gîndește-te cum s-ar putea construi acea parte mai rapid." Sau: „Folosește-ți cunoștințele de inginerie pentru a ajuta acest grup de specialiști în marketing să repare această eroare tehnologică."

Ca rezultat al grupurilor de acest fel, departamentul de marketing ține seama de opiniile specialiștilor în inginerie și invers. La multe dintre companiile mari, acest lucru nu s-a mai întîmplat niciodată pînă acum. Iar astăzi departamentele de producție, serviciul de relații cu clienți, resursele umane și alte departamente din întreaga companie comunică între ele. La alte companii progresiste, aceste separări artificiale încep chiar să dispară.

Așa cum argumentează Drucker, lumea nu mai este alcătuită din sergenți și recruți. „Armata avea o organizare de tipul comandă-și-control, iar companiile economice la fel ca și alte instituții au copiat acest model, scrie el. Acum, această organizare se schimbă rapid. Din cauză că din ce în ce mai multe companii se bazează pe informație, ele se transformă în echipe de fotbal sau de tenis — ceea ce înseamnă că se transformă în companii bazate pe responsabilitate, în care fiecare membru trebuie să acționeze ca un factor de decizie important. Toți

membrii unei companii trebuie să se comporte ca și cum ar fi directori."

Iată cum este organizată compania Mary Kay Corporation. „Structura organizațională a companiei Mary Kay este o formă liberă, spune vicepreședintele Richard Bartlett. Îmi place să o compar cu o structură moleculară, în care oamenii se pot deplasa nestingheriți de vreo barieră artificială. Nu sînt închiși ca într-o cutie. Pot participa la o acțiune de echipă fără să țină cont de granițele dintre departamente. Iar în ceea ce privește concepția noastră despre lume — deși sună cam banal cînd o enunți, de o vreme încoace această idee are tot mai mulți adepți —, clientul a fost catapultat în vîrful piramidei preocupărilor noastre.

Dar în modul nostru de a ne ocupa de afaceri, imediat sub acest nivel se află forța noastră de a vinde. Organizația noastră este foarte preocupată de felul în care putem ajuta această forță de a vinde. În partea inferioară a schemei organizatorice se plasează ceva în legătură cu care se vorbește ca despre un punct verde nesemnificativ.

Prima oară cînd am făcut o prezentare comercială despre cum poate fi structurată o organizație, artistul a pus un punct verde în josul schemei, povestește Bartlett. Nesemnificativul punct verde sînt eu. Așa cum văd eu lumea, cred că nu este nici o nevoie de un președinte sau de un director, dacă el nu este total dedicat împlinirii nevoilor celorlalți și dacă nu asigură resursele necesare pentru oamenii care muncesc."

„De fapt, organizațiile se restructurează, spune Adele Scheele, care publică regulat articole despre managementul carierei în reviste economice americane și japoneze. Ceea ce funcționa înainte nu mai funcționează astăzi. Oamenii se așteptau să găsească o cărare bătătorită, iar o astfel de cărare nu există. Așadar, cu cît crezi mai mult în asta, cu atît ești mai puțin capabil să fii flexibil și să profiți de ocazii, care nu vin singure să te tragă de mînecă. Trebuie să fii tot timpul receptiv."

Această formă de organizare pe orizontală apare în tot felul de medii surprinzătoare, chiar și în lumea educației și a învățămîntului. „Activitatea de conducere s-a destratificat, remarcă Mark Horowitz, directorul Școlii Elementare din Jericho, New York. Și se simte cu adevărat nevoia de a forma echipe, de

a conduce echipe și de a motiva oamenii într-un sistem descentralizat. În multe cazuri, trebuie să o faci fără să oferi titluri, recompense financiare sau beneficii. Tot ceea ce contează este performanța echipei."

În școala lui Horowitz acest lucru înseamnă că elevii nu mai lucrează singuri întreaga zi, înșiruiți în băncile de lemn. Elevii cooperează. Lucrează în echipe. Realizează proiecte de grup. Se așteaptă de la ei să se ajute unii pe alții. Și profesorii cooperează mult mai bine decît au făcut-o vreodată pînă acum.

„Acum contează: «ce fel de relații creăm între noi pentru a avea rezultate în lumea reală?», explică Horowitz. Noi pregătim elevii pentru viitor. Ei chiar nu mai pot lucra fiind izolați. Trebuie să se implice într-un efort de echipă, iar jumătate din efort îl constituie deprinderea tehnicilor sociale de a-i încuraja pe aceia dintre membrii grupului care nu se descurcă prea bine. Aceștia nu trebuie sub nici o formă să se simtă nefolositori din cauză că mai greșesc sau că nu știu totul."

Trei dintre elevii din clasa întîi de la școala condusă de Horowitz erau implicați într-o activitate de grup într-una din zile. Unul dintre copii trebuia să scrie cuvîntul *trei* pe o bucată de hîrtie. Dar copilul a greșit, scriind cuvîntul *teri*. Cînd o fetiță din grup a observat greșeala, băiatul s-a simțit jenat pentru o clipă. Dar apoi fetița a spus: „Nu îți face griji. Știu că ai scris greșit cuvîntul. Dar ai făcut un *r* foarte frumos, să știi." Ba chiar l-a atins cu palma pe genunchi, în semn de încurajare, iar toți cei trei copii au învățat o lecție folositoare despre lucrul în echipă.

Facultatea de Marketing din cadrul Școlii de Afaceri de la Harvard a inițiat de curînd un experiment bazat pe lucrul în echipă cu studenții din primul an. În locul obișnuitului examen parțial de la jumătatea semestrului, ce consta într-un studiu de caz, studenții au fost repartizați la întîmplare în echipe de cîte patru. Fiecărei echipe i s-a dat o problemă de economie spre rezolvare — și 24 de ore la dispoziție pentru a alcătui un plan scris. Membrii aceleiași echipe urmau să primească aceeași notă.

„La început au fost multe proteste, spune John Quelch, profesor la Școala de Afaceri de la Harvard. Unii studenți s-au plîns că notele individuale vor fi în mod arbitrar afectate de

faptul că au nimerit într-o echipă formată din oameni pe care ei personal nu i-ar fi ales." Răspunsul școlii: Bine ați venit în lumea reală!

În final, studenții de la Harvard au fost încîntați de idee. La sfîrșitul experimentului, cînd ziarul facultății i-a intervievat pe studenți, ei au manifestat un entuziasm copleșitor în favoarea noului tip de examen parțial.

„Probabil că procesul de învățare a fost cel mai eficient, spune Quelch, în grupurile în care lucrurile nu au mers chiar perfect între studenți. Au existat cîteva grupuri care s-au confruntat cu neînțelegeri îngrozitoare și, privind retrospectiv, aceia au fost studenții care au avut cel mai mult de învățat din întregul experiment."

Munca eficientă în echipă nu apare ca prin minune. Este nevoie de un grup de coechipieri cooperanți și este nevoie de un antrenor talentat. Nu poți pur și simplu să aduni cîțiva indivizi la întîmplare — chiar dacă fiecare în parte este extrem de talentat — și să te aștepți ca ei să aibă rezultate strălucite.

Tocmai de aceea se întîmplă ca meciul vedetelor din Liga Națională de Baschet să dezamăgească. Bineînțeles, jocul beneficiază de calitățile multora dintre cei mai buni jucători din America, strînși laolaltă pe un singur teren de baschet. Luați individual, nu există nicăieri colecție mai valoroasă de înaintași, fundași și mijlocași. Atunci de ce oare această colecție de talente fenomenale produce atît de rar un joc fenomenal?

Prea mult orgoliu. Prea mult timp petrecut în lumina reflectoarelor. Prea multe dimineți în care ei țin prima pagină a ziarelor de sport. Deseori, atunci cînd vine vorba de a juca rolul unei părți dintr-un întreg, aceste super-vedete nu mai reușesc să se ridice la înălțimea așteptărilor. Ingredientul care lipsește se numește muncă în echipă.

Este o artă să construiești o echipă de succes, și chiar și un mare antrenor reușește arareori să fabrice un învingător peste noapte. Dar oricine vrea să devină un conducător în anii care vin trebuie să stăpînească cîteva tehnici de antrenor absolut esențiale. Ele sînt la fel de necesare în lumea afacerilor ca și pe terenul de baschet.

Creați impresia că aveți un scop comun.

Oamenii care muncesc împreună pot realiza lucruri extraordinare. Ceea ce dă unei echipe imboldul necesar este o viziune unitară, împărtășită de toți membrii ei.

Ideile, creativitatea, scînteierile de geniu vor trebui pînă la urmă să vină din interiorul grupului ca entitate. Însă adesea este nevoie de un conducător puternic, care să concentreze toată energia — care să clarifice viziunea respectivă, să stabilească țeluri, să îl ajute pe fiecare să înțeleagă scopul echipei, să le arate membrilor ei ce impact vor avea realizările lor asupra lumii exterioare.

Ray Stata, președintele companiei Analog Devices, Inc., spune: „Trebuie să oferiți mediul propice, obiectivele comune și încurajările necesare, astfel încît oamenii, ca indivizi și ca echipe de indivizi, să simtă că sînt specialiști de prima clasă, că sînt mai buni decît oricare altă echipă, că eforturile lor vor fi apreciate și că meritele le vor fi recunoscute în mod deschis."

Transformați țelurile în țelurile echipei.

Nimeni nu cîștigă dacă echipa nu cîștigă. Acest concept este mai familiar lumii sportive, dar este la fel de adevărat în cazul oricărui fel de echipă. Recordurile individuale sînt bune pentru antologii, dar în realitate ele sînt doar un beneficiu secundar. Ceea ce contează într-adevăr mult mai mult este performanța întregii echipe.

„Cînd reușești să îi faci pe oameni să se implice în acest fel și să se sprijine unii pe alții, este pur și simplu contagios, spune Wolfgang Schmitt de la Rubbermaid. Situația este asemănătoare cu deosebirea dintre a fi membrul unei echipe sportive și a te afla în rîndul spectatorilor. Din punctul de vedere al energiei folosite, al intensității efortului, este o mare diferență între cele două situații."

De aceea, cei mai mulți dintre antrenorii buni — și cei mai mulți dintre conducătorii buni — vorbesc atît de des la persoana întîi plural: „Noi avem nevoie de...", „Termenul nostru limită este...", „Trebuie să realizăm...". Conducătorii buni accentuează întotdeauna că aportul fiecăruia este important.

În afaceri: „Împreună trebuie să lansăm pe piață acest nou produs și să îl facem să aibă succes." Dacă cel care se ocupă de publicitate face o treabă minunată, însă specialistul în ambalarea produsului eșuează, rezultatul nu este un succes.

În navigație: „Împreună trebuie să conducem acest vas și să scăpăm din furtună." Dacă navigatorul poate să citească semnele stelelor ca pe o broșurică, însă cîrmaciul nu știe diferența dintre tribord și babord, rezultatul nu este un succes.

În politică: „Împreună trebuie să cîștigăm alegerile." Dacă cel care candidează este un orator splendid, însă echipa care se ocupă de campanie nu îl duce la timp la locul de întrunire, rezultatul nu este un succes.

Tratați oamenii drept ceea ce sînt: persoane distincte.

Atunci cînd persoanele formează o echipă, personalitatea lor nu se evaporă. Ei continuă să aibă trăsături diferite. Ei continuă să aibă calități diferite. Ei continuă să aibă speranțe și temeri. Un conducător talentat va recunoaște aceste diferențe, le va aprecia și le va utiliza în folosul echipei.

Un mod particular este felul în care Bela Karolyi, antrenorul de gimnastică de renume mondial, și-a pregătit elevele pentru Jocurile Olimpice. „Dacă nu aveam rezultatele pe care le voia el, își amintește medaliata cu aur la Jocurile Olimpice Mary Lou Retton, una dintre elevele-vedetă ale lui Karolyi, mă ignora. Jur că aș fi preferat să țipe la mine." Însă Karolyi era suficient de inteligent pentru a-și da seama că tocmai de această abordare avea nevoie Retton.

„Executam un salt, povestește ea. Îmi ridicam mîinile și apoi mă întorceam. El se uita direct la următoarea fată, cea care se pregătea de execuție. Vai, atît de mult îmi doream să îmi acorde atenție, atît de tare voiam să îl aud spunînd: «Ți-a ieșit bine, Mary Lou.» Se folosea de această tehnică pentru a obține rezultate de la mine, iar asta mă determina să muncesc mai mult, să îmi corectez greșelile pentru a obține laudele pe care le doream."

Era Karolyi un om imposibil de mulțumit? Nicidecum. Cu alte eleve adopta tactici radical diferite. Retton nu va uita niciodată felul de abordare pe care îl folosea Karolyi cu colega ei, Julianne McNamara. „Ea are o personalitate extrem de diferită de a mea, spune Retton. Este mult mai timidă, ușor rezervată. El obișnuia să fie mult mai drăguț cu ea. Dacă ea nu își corecta singură greșeala, el se ducea și o ajuta să își poziționeze corpul așa cum trebuia, vorbindu-i încet. Întotdeauna era mult mai drăguț cu ea. Este felul în care a obținut rezultate de la fiecare.

Ne trata pe fiecare în mod diferit și cred că acesta este un lucru foarte important."

Determinați-l pe fiecare dintre membrii echipei să se simtă responsabil de rezultatul final.

Oamenii au nevoie să simtă că, într-adevăr, contribuțiile lor sînt importante. Altfel nu își vor concentra toată atenția asupra sarcinilor pe care trebuie să le îndeplinească.

Procedați în așa fel încît proiectul să aparțină echipei. Dați voie cît mai multor decizii să se nască în grup. Îndemnați-i să participe. Nu dictați soluții. Nu insistați ca lucrurile să fie făcute într-un anumit mod.

Jaycraft Corporation a avut o problemă. Cel mai important client al companiei avea o comandă uriașă — și un termen de livrare ce părea imposibil de respectat. Doug Van Vechten, președintele companiei, ar fi putut să impună o soluție venită de sus.

Dar știa prea bine cum stau lucrurile și nu a încercat să facă acest lucru. În schimb, i-a cerut uneia dintre echipele lui de muncitori să se gîndească la ceea ce ar trebui făcut. „S-au întors apoi la mine și au spus: «Am putea mișca puțin lucrurile pe ici, pe colo, și noi sîntem convinși că acest lucru este posibil, așa că haideți să ne apucăm de treabă»", își amintește Van Vechten. Jaycraft a acceptat comanda și a respectat data de livrare cerută de client.

Împărțiți gloria, asumați-vă toată vina.

Atunci cînd echipa se descurcă bine și este apreciată, este responsabilitatea managerului să împartă beneficiile. O bătaie încurajatoare pe umăr în public, o primă din partea conducerii, o mențiune în revista companiei — orice formă ar lua aprecierea, fiecare ar trebui să beneficieze de o parte consistentă din ea.

Denis Potvin, fostul căpitan al echipei de hochei New York Islanders, a știut să împartă gloria atunci cînd echipa sa a cîștigat Cupa Stanley. Însă, în caz că nu ar fi știut, antrenorul Al Arbour cunoștea suficiente lucruri despre jocul în echipă pentru a-i reaminti. „Asigură-te că și ceilalți coechipieri ajung să poarte cupa", a șoptit antrenorul la urechea lui Potvin, la cîteva secunde după fluierul final al meciului de hochei.

„A venit pe gheață și s-a aruncat în grămada de hocheiști care sărbătoreau, explică Potvin. Noi ne felicitam. M-am întors și Al era acolo. Ne-am îmbrățișat. Și acolo, în acel moment, mi-a șoptit la ureche.

Am fost foarte impresionat, povestește Potvin. Iată o persoană care deține un control perfect asupra echipei. El încă se gîndea la jucătorii lui, deși tocmai cîștigase Cupa Stanley pentru prima oară în cariera lui de antrenor."

Oamenii apreciază întotdeauna cînd își primesc partea de glorie. Acest fapt îi încurajează să depună eforturi maxime și îi face să-și dorească să lucreze din nou alături de cel care i-a condus spre succes. Acest fel de mărinimie oferă încă un avantaj: în cele din urmă, conducătorul își primește oricum partea leului din merite.

Dacă vă confruntați cu critici, fiți un conducător isteț și procedați exact invers. Nu-i arătați cu degetul pe alții, nu vă plîngeți niciodată în public de „veriga slabă" din lanț. Ieșiți în față și asumați-vă orice fel de critici ați putea primi. Apoi vorbiți separat cu membrii echipei despre cum s-ar putea îmbunătăți rezultatele și canalizați-le atenția către o posibilă reușită în viitor.

Folosiți-vă de orice ocazie pentru a consolida încrederea echipei.

Un bun conducător va crede cu toată puterea în echipă și va împărtăși această încredere fiecăruia dintre membrii ei.

Aceasta este o lecție pe care educatoarea Barbara Hammerman o pune în aplicare în clasa ei. Este o lecție care se aplică la fel de bine în fabrici sau în consilii de conducere. „Încerc să construiesc un spirit al clasei în interiorul sălii de curs, spune ea. Pentru copiii din clasa mea, noi sîntem cea mai bună clasă și fiecare are sentimentul că nu vrea să dezamăgească grupul — unul pentru toți și toți pentru unul; avem standarde pe care le

propunem, le revizuim și le accentuăm permanent pe parcursul anului. Copiii înțeleg standardele."

Ei nu sînt intimidați de standarde. „Copiilor le place foarte mult să se ridice la înălțimea standardelor, pentru că astfel sîntem grozavi, spune Hammerman. Cine nu vrea să facă parte dintr-un grup minunat? Atunci cînd primesc complimente din partea celorlalți, ei încep să vadă progresele pe care le-au făcut și schimbările care s-au petrecut în ei. Și pur și simplu se simt extraordinar."

Implicați-vă, menținеți-vă dăruirea.

În vechile companii de tip piramidal, unui șef îi era ușor să păstreze o oarecare distanță. Pînă la urmă, toată acea armată de trepăduși mereu la dispoziția șefului era nerăbdătoare să transmită trupelor cele mai recente vorbe de duh ale acestuia.

Această abordare nu mai funcționează în noua lume bazată pe munca în echipă. Un conducător puternic trebuie să se implice și să fie permanent implicat. Imaginați-vă conducătorul ca pe comandantul unui port-avion; este extrem de solicitat, stă mereu pe punte. Avioanele aterizează permanent. Altele decolează. Nava trebuie să își continue parcursul și în același timp să fie protejată împotriva atacurilor. Trebuie să se țină seama de toate aceste considerente, luate separat și împreună.

Conducătorul chiar trebuie *să fie prezent*. „Trebuie să aveți experiența necesară și trebuie să ascultați, spune Jack Gallagher, președintele Spitalului Universitar North Shore din Manhasset, New York. Însă după o vreme, dacă acumulați experiența necesară, dacă munciți suficient de mult, dacă sînteți suficient de inteligent, dacă vă faceți cu conștiinciozitate temele pentru acasă, începeți să aveți un sentiment foarte plăcut față de toate acele avioane care decolează și aterizează și față de toate celelalte lucruri din jurul dumneavoastră."

Nu veți reuși de fiecare dată să alcătuiți un plan de acțiune precis. „Trebuie să aveți intuiție și trebuie să aveți antenele întinse, să aveți antene și la ceafă, spune Gallagher. Cu siguranță se întîmplă prea multe lucruri și este vorba despre un tip de afacere extrem de complex. Dar vă puteți dezvolta intuiția."

Fiți un mentor.

Responsabilitățile conducătorului constau tocmai în a dezvolta talentele și în a-i face pe oamenii din echipă mai puternici. Este valabil pe termen scurt, atunci cînd membrii echipei se ocupă de rezolvarea sarcinilor pe care le au la un moment dat. Dar este de asemenea valabil și pe termen lung: conducătorii trebuie să își asume responsabilitatea pentru viețile și carierele membrilor echipei.

„În ce mod v-ar plăcea să progresați?" „În ce direcție ați vrea să se dezvolte cariera dumneavoastră?" „Ce gen de noi responsabilități v-ar plăcea să aveți?" Ține de responsabilitatea unui conducător să pună toate aceste întrebări și să folosească orice fel de cunoștințe și experiență ar avea pentru a-i ajuta pe membrii echipei să își îndeplinească aceste țeluri.

Întăriți-vă încrederea pe care o aveți în capacitățile lor. Oferiți-le standarde la înălțimea cărora să trăiască. Adresați-le complimente în public: „Sally a realizat o muncă extraordinară întocmind acest raport." Trimiteți-le felicitări personale: „Comentariul pe care l-ai făcut astăzi a fost grozav. Ne-ai făcut pe toți să ne concentrăm atenția asupra chestiunilor cu adevărat importante." Și țineți minte: dacă ei reușesc, înseamnă că dumneavoastră reușiți.

La Facultatea de Studii Economice și Administrative de la Harvard, noii membri ai catedrelor facultății nu sînt lăsați să se descurce pe cont propriu.

„Toți cei șapte sau opt asistenți care predau cursul introductiv de marketing se întîlnesc în fiecare săptămînă timp de patru ore pentru a discuta cazurile care apar și cum pot fi folosite la curs, spune profesorul John Quelch. Ei trec de asemenea în revistă cum au decurs analizele de caz în săptămîna trecută, ce îmbunătățiri trebuie aduse și așa mai departe. În acest fel, noii asistenți pot învăța «trucuri» de predare folosite de instructorii mai experimentați."

Membrii mai vechi ai facultății oferă de asemenea și alte genuri de ajutor. De trei sau patru ori pe semestru, unul dintre ei asistă la cursul unui asistent nou. Ei fac aceasta pentru a ajuta, nu pentru a judeca. „Profesorii au mai degrabă rolul unui antrenor, explică Quelch. Ei nu asistă la cursuri pentru a alcătui un raport la un dosar, care să influențeze promovarea respectivului asistent. Scopul este acela de a crește eficiența achiziției — noul membru al facultății — în care investim."

După curs este posibil ca profesorul cu experiență să îi ofere asistentului sfaturi pentru ca acesta să progreseze, atît pe termen scurt, cît și pe termen lung. „Ce aș încerca eu să îi spun unui nou membru al facultății, spune în continuare Quelch, este: Iată cinci lucruri pe care le puteți face data viitoare cînd predați și care vor avea un impact pozitiv asupra felului în care sînteți primit de studenți." Sugestiile ar putea include, de exemplu, ceva banal, cum ar fi să scrie mai mare pe tablă. Sau: „Amintiți-vă să nu stați tot timpul la tablă, astfel încît să concentrați atenția întregii clase acolo. Plimbați-vă prin amfiteatru și stați în spatele studenților. Împărtășiți experiența."

Așa cum scria Walter Lippmann la moartea lui Franklin Delano Roosevelt: „Testul final al unui conducător este ca el să reușească să-și transmită convingerile oamenilor care rămîn și să le insufle dorința de a merge mai departe."

Aplicați aceste cîteva reguli simple și veți vedea cum echipa pe care o conduceți are succes. Cel mai mare succes pe care îl poate obține un conducător — cea mai mare moștenire pe care o poate lăsa un conducător — este un grup de oameni talentați, încrezători în forțele lor și cooperanți, pregătiți ei înșiși să conducă.

CEI CARE LUCREAZĂ ÎN ECHIPĂ
SÎNT CONDUCĂTORII DE MÎINE.

8

Respectă demnitatea celorlalți

Compania Chrysler a construit un automobil special pentru Franklin Delano Roosevelt, care nu putea folosi o mașină standard din cauză că picioarele îi erau paralizate. W. F. Chamberlain împreună cu un mecanic i-au livrat mașina la Casa Albă. Am în fața mea o scrisoare a domnului Chamberlain, în care povestește această experiență.

„L-am ajutat pe președintele Roosevelt să înțeleagă cum funcționează o mașină cu tot felul de mînere neobișnuite, iar el m-a învățat foarte multe despre minunata artă de a te înțelege cu oamenii. Cînd am mers la Casa Albă, scrie domnul Chamberlain, președintele a fost foarte amabil și vesel. Mi s-a adresat pe nume, m-a făcut să mă simt în largul meu și m-a impresionat în mod deosebit prin faptul că era extrem de interesat de lucrurile pe care aveam eu să i le arăt și să i le explic.

Mașina era construită în așa fel încît să poată fi manevrată în întregime folosindu-te doar de mîini. S-au adunat o mulțime de oameni în jur pentru a se uita la mașină, iar președintele a spus: „Cred că este o mașină minunată. Trebuie doar să apeși pe un buton și pornește, și o poți conduce fără nici un fel de efort. Mi se pare extraordinar! Nici nu știu ce anume o pune în mișcare. Mi-ar plăcea să am timp să o desfac în bucăți și să văd cum funcționează."

Cînd prietenii și asociații lui Roosevelt admirau mașina, el a spus în prezența lor: „Domnule Chamberlain, apreciez mult timpul și efortul pe care le-ați depus pentru a construi această mașină. Ați făcut o treabă grozavă." A admirat radiatorul, oglinda retrovizoare, special concepută și ceasul, farurile speciale, tapițeria, scaunul șoferului, compartimentele speciale din portbagaj, fiecare avînd monograma președintelui. Cu alte cuvinte, a luat în considerare fiecare detaliu căruia îi acordasem timp și atenție. S-a străduit să le atragă atenția doamnei Roosevelt, domnișoarei Perkins, ministrului muncii și secretarului său asupra diverselor piese ale mașinii. Ba chiar l-a inclus în discuție pe bătrînul portar de la Casa Albă spunînd: „George, să ai mare grijă de compartimentele din portbagaj!"

Cînd lecția de condus a luat sfîrșit, președintele s-a întors spre mine și a spus: „Domnule Chamberlain, i-am făcut pe membrii din conducerea Băncii Naționale să mă aștepte 30 de minute. Cred că este timpul să mă întorc la lucru."

Dale Carnegie [v. *Secretele succesului*]

Don Monti avea 16 ani cînd familia lui a primit cutremurătoarea veste: Don avea leucemie și, după cum credeau doctorii, mai avea doar două săptămîni de trăit.

„Eram în camera de spital a lui Don, își amintește mama lui, Tita Monti. Era chiar după ce i se stabilise diagnosticul. Eram foarte atenți să nu îl lăsăm să își dea seama că avea o boală fatală. L-am rugat pe dl dr. Degnan să nu îi spună nimic. I-am rugat același lucru și pe cei de la recepție. Și ne străduiam să păstrăm secretul."

În seara aceea, părinții lui Don au hotărît să ignore vreo 15 dintre regulile spitalului și să pregătească pentru fiul lor o mîncare specială, chiar acolo, în camera lui de spital. „Îi plăcea foarte mult *fettuccine Alfredo*, povestește mama lui. Am închis ușa. Aveam o cutie de conservă din metal. Găteam în ea *fettuccine Alfredo* pentru fiul nostru. Am auzit o bătaie în ușă și l-am văzut pe Tom Degnan intrînd în cameră. Mi s-a oprit răsuflarea. Mă gîndeam: «Doamne, Dumnezeule, ce o să spună?» Totul era atît de neobișnuit!

Doctorul s-a uitat și a spus: «Este felul meu preferat de mîncare.» A luat loc și l-am servit cu o porție de fettuccine Alfredo. Nici un moment nu am avut sentimentul că: «El este doctorul și noi sîntem pacienții.»"

Cînd a intrat în camera de spital a lui Don Monti, doctorul Degnan ar fi putut spune o mulțime de lucruri. Ar fi putut spune: „Nu v-a spus nimeni care sînt regulile spitalului?" Ar fi putut spune: „De ce gătiți în camera de spital?" Ar fi putut spune: „*Fettuccine Alfredo* cu siguranță nu se află în meniul spitalului."

Însă Degnan a respectat demnitatea personală a pacientului său și pe cea a familiei sale. Nici măcar o clipă nu a făcut caz de funcția sa. A luat loc alături de ei și i-a tratat pe membrii familiei Monti ca pe niște ființe umane. Singurul mod de a stabili relații de încredere este să respectați demnitatea celorlalți.

Burt Manning, președintele companiei J. Walter Thompson, firma de publicitate gigant de pe Madison Avenue, a fost invitat acum ceva vreme să țină un discurs în fața unui public format din tineri autori de reclame. Acești bărbați și aceste femei, majoritatea având între 20 și 35 de ani, erau la început de drum în această carieră extrem de solicitantă și uneori riscantă, așa că erau nerăbdători să afle cîteva trucuri de la o legendă a publicității cum este Manning, care s-a menținut în top cam tot atîția ani cîți aveau ei ca vîrstă.

„Inteligența, talentul și energia sînt prețul pe care îl plătiți doar pentru a vă înscrie în cursă, a spus Manning publicului său cu ochi strălucitori din acea zi. Ca să cîștigați, trebuie să cunoașteți secretul și să vă conduceți viața după el. Este cît se poate de simplu. Care este acest secret miraculos? Este următorul: *Purtați-vă cu alții așa cum ați vrea să se poarte ei cu dumneavoastră.*"

Chiar aceasta este Regula de Aur pe care o găsim în centrul lumii afacerilor de pe Madison Avenue. Argumentul lui Manning nu se baza pe religie, etică, împlinire personală sau pe diferența dintre bine și rău, deși le-a spus tinerilor că toate acestea constituie motive excelente pentru a-i asculta sfatul. Dar le-a mai dat și un alt motiv: Regula de Aur este salutară în atingerea scopurilor.

„Chiar dacă sînteți cea mai puțin altruistă persoană din lume, chiar dacă sînteți exclusiv dedicat interesului personal, banilor, faimei, promovărilor, a spus veteranul publicității, cel mai sigur mod de a le obține pe toate este să respectați Regula de Aur fără nici o abatere."

Președintele unei corporații, profesorul în sala lui de clasă sau vînzătorul de la supermarket — cu toții vor avea rezultate mai bune, vor face progrese, vor realiza mai multe și vor fi mai mulțumiți de ei înșiși dacă vor reuși să urmeze această regulă de bază, a cărei valabilitate a fost demonstrată în timp: Purtați-vă cu alții așa cum ați vrea să se poarte ei cu dumneavoastră. Sau enunțată într-o manieră mai modernă: arătați respect pentru ceilalți. Ei vă vor arăta, la rîndul lor, respect.

Lumea de astăzi nu mai este un club al bărbaților. Este un loc mult mai vast și mai divers decît era cu numai o generație în urmă. Nicăieri această diversitate nu apare mai clar decît în lumea afacerilor. Femei, homosexuali, oameni cu handicap, oameni de diverse etnii și rase — în zilele noastre, cu toții fac parte din ecuație.

Pentru a avea succes în acest mediu în continuă schimbare este absolut esențial să vă împăcați bine cu toată lumea, indiferent de unde ar proveni și care ar fi cultura din care fac parte. „Doar 15 sau 20% din oamenii care vor constitui forța de muncă în secolul XXI nu vor fi minoritari, femei sau emigranți, consideră James Houghton, președintele companiei Corning, Incorporated. De fapt, am ajuns deja la asta. Așa că dacă nu vreți să vă mulțumiți doar cu 15% din oamenii talentați, ați face bine să deveniți deschis foarte rapid la diversitate."

Cel mai bun mod de a începe să respecți o altă cultură — sau orice altceva care este diferit — este să înveți despre ea. A fost unul dintre principalele motive care l-au condus pe Arthur Ashe spre tenisul profesionist. „Știam că tenisul profesionist implică foarte multe călătorii, spune el. Acest lucru m-a atras în mod deosebit. Voiam să merg în toate acele locuri. Voiam să văd toate acele lucruri despre care altfel aș fi putut citi doar în paginile revistei *National Geographic*. Am fost încîntat de ocazia de a le afla pe toate, care mi se ivea.

Acum, privind în urmă, declara Ashe într-un interviu, cu puțin timp înainte de moartea sa, consider că relațiile pe care le-am avut cu o varietate extrem de largă de oameni provenind din foarte multe culturi diferite reprezintă unele dintre cele mai frumoase amintiri ale mele.

Poți să percepi călătoriile în două moduri, mai spunea Ashe. Poți să ai o atitudine foarte trufașă prin raportare la cultura din care provii. Mergi în locuri noi și privești cu superioritate la oamenii care provin din civilizații cu mii de ani mai vechi decît propria ta civilizație. Poate că ei nu sînt atît de avansați din punct de vedere tehnologic, și atunci te gîndești că sistemul nostru este mai bun. Celălalt mod de a privi lucrurile este: «Într-adevăr, condițiile lor geografice și circumstanțele nu

sînt favorabile. Dar, Dumnezeule, ce moștenire culturală sau spirituală pot avea! Sînt aici de 10 000 de ani, așa că trebuie să știe multe. Noi sîntem aici doar de 2 000 de ani.» Eu, personal, prefer al doilea tip de abordare."

Chiar și națiuni care sînt vecine ca așezare geografică se percep de multe ori foarte diferit. Aceste diferențe trebuie recunoscute, respectate și nu trebuie niciodată să confere cuiva un sentiment de superioritate. Helmut Krings a descoperit acest lucru în desele sale călătorii în Germania și Elveția. Krings, german de origine, este vicepreședinte pentru Europa Centrală la Sun Microsystems, o companie mondială care produce stații de lucru.

„Eu evit comparațiile, spune el. Încerc să evit să fac referiri la Germania. Oamenii detestă să le repeți tot timpul că ceea ce faci tu la tine acasă este bine și să le sugerezi că ceea ce fac ei în propria lor țară este greșit."

Toți oamenii vor ca limba și cultura lor să fie respectate. Este cît se poate de firesc. Melchior Wathelet, primul-ministru belgian, a crescut într-o familie belgiană vorbitoare de limbă franceză. Foarte devreme în cariera lui de politician, Wathelet a decis să depășească scindarea existentă în țara sa, învățînd flamanda, cealaltă limbă oficială în Belgia. Acest lucru l-a făcut să fie primul politician franco-belgian care vorbea fluent cele două limbi naționale. Și-a arătat astfel respectul pentru toții cetățenii națiunii. El a devenit un simbol al unității naționale, iar cariera lui politică a avansat uimitor de repede. Wathelet învățase să trăiască în diversitate.

Deci, cum v-ați putea împăca bine cu diversitatea într-un consiliu de conducere, într-o universitate, într-un grup de agenți de vînzări, într-o organizație non-profit sau în guvern? Primul pas este de bază: *Puneți-vă în locul celuilalt*. Și alți oameni sînt ființe umane care respiră, care trăiesc la fel ca dumneavoastră. Și ei au probleme acasă. Și ei vor să reușească. Și ei vor să fie tratați cu respect, cu demnitate, cu înțelegere, la fel cum vă doriți și dumneavoastră.

Ceea ce contează, este de părere Thomas A. Doherty, președinte la Fleet Bank, „este modul în care vă purtați cu oamenii zi de zi. Oamenii vor să fie tratați și recunoscuți ca indivizi. Acest lucru era valabil și acum 30 de ani, cînd mi-am început eu cariera, și cred că va rămîne valabil și peste 100 de ani." Iar

Doherty explică foarte clar motivul: „Pentru că sîntem cu toții ființe umane."

Ceea ce contează, spune Doherty, „este să îi tratați pe oameni cu respect. Să nu uitați de lucruri simple ca *Bună dimineața* sau *Mulțumesc*. Părerea mea personală este că acesta este rolul conducerii, să creeze o atmosferă în care oamenii să poată lucra la capacitate maximă." Această atmosferă există acolo unde oamenii simt că sînt tratați cu respect în calitate de indivizi. Și lipsește acolo unde oamenii au sentimentul că sînt doar niște numere.

Cei mai mulți dintre cei care au succes au învățat de-a lungul anilor că rareori reușești să îi faci pe ceilalți să se simtă importanți print-un singur gest, oricît de grandios ar fi el. Este vorba de un proces alcătuit din foarte multe detalii.

Adriana Bitter de la Scalamandré Silks cunoaște puterea acestui adevăr. Erau vremuri grele pentru companie la sfîrșitul anilor '80 și începutul anilor '90, însă compania a supraviețuit datorită efortului comun depus de angajați și de conducere. „Oamenii noștri au fost minunați, lucrînd alături de noi pentru a salva compania, explică Bitter. Vreau să spun că au fost fantastici. Și cred că asta se datorează apropierii. Dacă nu am fi fost atît de apropiați unii de alții, de ce s-ar fi străduit să ne răsplătească? Știi că poți oferi ceva cuiva dacă și tu primești ceva în schimb. În orice caz, aceasta este filosofia noastră."

Cum reușiți să creați această apropiere? Arătîndu-le oamenilor cu care lucrați respect și simpatie, tratîndu-i cu demnitate, recunoscînd că sînt ființe umane care au o viață a lor în afara fabricii. În compania lui Bitter, aceasta s-a tradus în faptul că unul dintre supraveghetori l-a corectat cu delicatețe pe un vizitator atunci cînd acesta s-a referit la angajați ca fiind muncitori în fabrică, în loc să spună „artizani". În faptul că Bitter a mers prin fabrică și a stat de vorbă cu unul dintre angajați pentru a-l ajuta să își depășească teama de a călători cu avionul, astfel încît acesta să poată pleca într-o vacanță îndelung plănuită. În faptul că ușa de la biroul președintelui a fost deschisă atunci cînd un muncitor a dat buzna fără cămașă în birou pentru a discuta despre problemele ivite la vopsitorie. S-a mai tradus în faptul că Adriana Bitter a învățat limba spaniolă pentru a comunica mai bine cu angajații.

Fred Sievert de la *New York Life* lucrează într-un domeniu foarte special, dar știe că unele reguli rămîn neschimbate. Și în domeniul asigurărilor detaliile sînt esențiale. În acest domeniu, agenții *sînt* compania. Dacă agenții nu încheie contracte, foarte curînd nu mai există nici compania. Este cît se poate de simplu.

Cu ani în urmă, Sievert lucra pentru Maccabee, o firmă internațională de asigurări. Atunci cînd compania s-a mutat într-o clădire destinată birourilor, ce găzduia mai multe companii diferite, Sievert a ținut să se asigure că legăturile personale nu se vor pierde în vîrtejul schimbărilor. Așa că prima oară cînd a mers în noua clădire s-a oprit la recepție. „I-am adunat pe toți cei care lucrau la pază, zece sau 12 oameni, povestește Sievert. Nici măcar nu știau că noi ne ocupăm de asigurări, nu cunoșteau decît numele companiei. Le-am spus: «Noi avem cîțiva agenți-cheie în Detroit, și dacă știți că o persoană care vine aici este un agent, întindeți-i în față covorul roșu. Faceți orice trebuie făcut, orice este nevoie. Dacă este nevoie să conduceți pe cineva pînă la etajul șapte pentru a găsi persoana pe care o caută, nu stați pe gînduri.» Mai tîrziu, am avut un feedback extraordinar de la agenți, ca răsplată pentru modul în care fuseseră primiți cînd au intrat în clădire."

Toate aceste detalii mărunte contribuie la formarea unui întreg: oamenii ajung să fie mulțumiți de ei înșiși. Oamenii care cred că organizațiile în care lucrează le acordă atenția cuvenită și le înțeleg nevoile sînt oameni dispuși să răspundă muncind cu devotament și încercînd să promoveze țelurile companiei.

Dale Carnegie obișnuia să spună povestea lui Jim Farley, conducătorul campaniei electorale pentru Franklin Delano Roosevelt. Farley și-a propus să își amintească —și să folosească — numele tuturor celor cu care intra în contact. Adesea, acest lucru însemna să țină minte literalmente mii de nume. Pe timpul desfășurării campaniei de realegere a lui Roosevelt, Farley a călătorit cu vaporul, cu trenul, cu automobilul, trecînd dintr-un oraș în altul, întîlnindu-se cu sute de oameni la fiecare oprire. Cînd se întorcea acasă după săptămîni întregi de călătorii, era extenuat. Dar nu se odihnea înainte de a fi îndeplinit o sarcină pe care o considera absolut esențială: trimitea o scrisoare pe care o semna personal fiecăruia dintre cei pe care îi întîlnise pe parcursul itinerariului campaniei electorale. Și începea fiecare scrisoare cu numele mic al persoanei căreia i se adresa: „Dragă Bill" sau „Dragă Rita".

Oare în zilele noastre oamenii mai sînt impresionați de aceste lucruri mărunte? Cu siguranță că sînt. A suna la telefon o persoană care te-a căutat și nu te-a găsit, a-ți aminti un nume, a trata pe cineva cu respect — cam acestea sînt cele mai importante lucruri pe care le poate face un bun conducător. Aceste tehnici esențiale, spune Burt Manning, respectatul specialist în publicitate, „sînt cele care dau rezultate. În acest fel, oamenii se evidențiază din mulțime, se separă de mase, făcînd aceste lucruri esențiale și repetîndu-le pe tot parcursul vieții."

Mergînd de curînd în biroul lui Manning, un vizitator a fost surprins de un gest mărunt pe care l-a făcut acesta. În birou era un singur cuier. Manning a luat haina vizitatorului și a atîrnat-o în cuier. Iar propria lui haină a spînzurat-o de mînerul unei uși. Banal? Tot ce se poate, dar să nu credeți că gestul nu a fost remarcat. Acestea sînt detaliile minore care transmit următorul mesaj: „Îmi pasă de dumneavoastră. Preocupările dumneavoastră sînt și preocupările mele. Sîntem amîndoi implicați în această problemă." În acest fel poate fi creat un mediu cu adevărat pozitiv.

Și nu există mod mai bun de a accentua aceasta decît urmînd cel de-al doilea pas al Regulii de Aur: *Tratați-vă angajații ca pe niște colegi de muncă, nu dictați, nu priviți cu superioritate, nu criticați*. Pînă la urmă, ei sînt oamenii cu care lucrați, nu servitorii sau prietenii dumneavoastră. Tratați-i, deci, în mod corespunzător. Recunoașteți-le condiția fundamentală de om, care este comună tuturor membrilor organizației. Conducătorul care joacă rolul marelui șef își motivează oamenii doar pentru a-l antipatiza, odată ce el face atîta caz de funcția lui.

Luînd în considerare această mare putere pe care o are respectul, cum se face că atîția manageri au obiceiul de a-i umili și de a striga la oamenii care lucrează pentru ei? De cele mai multe ori, motivul îl constituie gradul scăzut de respect pe care acești conducători îl au față de ei înșiși. „Conducătorii sînt în linia întîi, consideră John B. Robinson, Jr., vicepreședinte executiv la Fleet Financial Group Inc., corporația de care aparține Fleet Bank. Ei sînt cei care riscă. Am văzut adesea oameni care — toc-

mai pentru că se află într-o situație dificilă — adoptă un stil artificial. Mă gîndesc la unii oameni pe care i-am văzut de-a lungul anilor și care au încercat să fie conducători duri, dar care nu sînt deloc niște conducători puternici. Probabil că este o mască datorată disconfortului pe care îl resimt."

Tehnica aceasta dă rezultate? Aproape niciodată. „Au tendința de a înjosi oamenii prin cuvintele lor, de a încerca să impună respect dînd ordine în stînga și în dreapta sau de a fi părtinitori, explică Robinson, și de obicei această metodă este absolut neproductivă." Motivul este simplu: oamenii rareori reacționează pozitiv la intimidare.

Este mult mai eficient să le dați voie angajaților să vadă că și dumneavoastră sînteți tot o ființă umană. Tratați-i pe oameni ca fiind egalii dumneavoastră, achiziții de valoare, nu niște mașinării ale companiei. Bill Makahilahila de la SGS-Thomson Microelectronics spune că ceea ce trebuie făcut este „să uităm de funcțiile pe care le avem, să uităm de titlurile pe care le deținem, să nu le mai privim așa cum erau ele considerate în trecut. Să privim situația în termeni de contribuții ale fiecăruia."

Pentru unii conducători, aceasta înseamnă o percepție cu totul nouă asupra relațiilor dintre angajați și șefi. Trebuie folosit tonul adecvat pentru a face loc respectului și comunicării. John Robinson crede că „unul dintre lucrurile pe care trebuie să le faci este să îți păstrezi un anumit grad de modestie. În lumea afacerilor, cu cît ajungem mai sus, cu atît este mai ușor să credem că sîntem atît de grozavi pe cît sugerează titlurile noastre sau că sîntem atît de deștepți pe cît par să indice funcțiile pe care le deținem." Cu ani în urmă, Robinson a descoperit un mod minunat de a-și aminti că, în ciuda titlurilor pompoase pe care le-a obținut, nu este cu nimic diferit față de oamenii cu care lucrează: „Eram președintele unei bănci la numai treizeci și ceva de ani și mă simțeam foarte important din cauza asta, își amintește el. Dar apoi ajungeam acasă și bebelușul meu era ud tot și murdar și trebuia să îi schimb scutecul. Acest lucru mă aducea imediat cu picioarele pe pămînt și mă făcea să privesc lucrurile dintr-o altă perspectivă. Copiii mei sînt cei care mi-au dat cu adevărat echilibru."

Puneți-vă în locul celuilalt. Nu priviți cu superioritate. Amîndouă aceste atitudini sînt importante. Al treilea pas al Regulii

de Aur este: *Determinați-i pe oameni să se implice.* Oferiți-le provocări. Invitați-i să contribuie personal. Încurajați-i să coopereze.

Munca, în majoritatea cazurilor, reprezintă o parte importantă din viața lor, așa cum reprezintă și pentru dumneavoastră. Aproape sigur își doresc să fie implicați. Își doresc să pună suflet în ceea ce fac. Își doresc să fie provocați și puși la încercare. Nu vor ca părerile lor să fie trecute cu vederea.

Oamenii care sînt implicați și pasionați de ceea ce fac vor avea rezultate bune. Sau așa cum exprimă acest lucru Ray Stata de la Analog Devices, Inc.: „Oamenii își doresc să aibă sentimentul că sînt importanți, că munca lor are un impact și o influență asupra mersului companiei."

Cum poate fi creat acest sentiment? Dîndu-le putere angajaților, stimulîndu-i, implicîndu-i în planurile organizației. Stata spune: „Cred că lucrul cel mai important este ca oamenii să aibă sarcini și probleme de rezolvat care să fie pe măsura capacităților lor sau chiar să meargă un pic mai departe, să îi determine să facă mai mult. Cred că partea cea mai importantă din procesul de motivare este să creezi o asemenea legătură între individ și sarcina lui de lucru, încît să fie pentru el o adevărată provocare, să îl oblige să se ridice peste nivelul așteptărilor."

Rubbermaid a descoperit asta foarte devreme. Această companie fost un deschizător de drumuri în metoda de conducere care oferă angajatului putere de decizie. La sfîrșitul anilor '80, cînd Rubbermaid trebuia să realizeze designul unei piese noi de echipament în valoare de mai multe milioane de dolari, șefii nu au preluat conducerea. În schimb, i-au numit conducători ai proiectului pe angajați, pe oamenii care urmau să lucreze efectiv la noul echipament. Wolfgang Schmitt explică: „Am alcătuit o echipă de șase oameni. Aceștia erau toți din departamentul de producție, alături de un reprezentant al conducerii. Ei au fost cei care au mers la diferite companii ce produceau astfel de echipamente și au realizat un studiu de piață. Ei au fost cei care au propus ce piese trebuiau achiziționate. Ei au fost cei care au mers la specializări în Europa, în cazul de față în Germania. S-au întors împreună cu oamenii furnizorului și au inițiat proiectul. Ei l-au condus. Ei l-au planificat. Ei au asigurat calitatea produsului. Ei s-au ocupat de întreținere."

Pentru Rubbermaid, rezultatul acestei abordări a problemei a fost foarte important. Compania este la ora actuală pe unul dintre primele locuri în ce privește durata medie de rămînere a angajaților în firmă, iar angajații Rubbermaid chiar lucrează. Din 1982 pînă în 1992, Rubbermaid a plătit anual investitorilor o rată medie de pofit din investiții de 25,7%.

Bill Makahilahila descrie procesul de transferare a puterii de decizie către angajații săi ca fiind unul dintre cele mai importante roluri ale sale. Deseori este o sarcină dificilă, care cere să le creezi angajaților un sentiment de încredere în capacitățile lor, „să îi ajuți pe angajați să-și dezvolte propriile idei și păreri, iar apoi să le unifici în mințile lor, astfel încît ei să aibă încredere că pot duce la bun sfîrșit ceea ce au de făcut", în cuvintele lui Makahilahila. Este necesar să vă dați la o parte, să le sprijiniți ideile, nu să preluați conducerea.

„În mintea mea nu există conceptul de decizie bună sau decizie proastă, spune el. Eu trebuie să vă dau întreaga autoritate de a lua o decizie. Acum, dacă nu va fi cea mai bună decizie, vom discuta despre asta la momentul potrivit. Dar dacă va fi cea mai bună decizie, voi accentua acest lucru și vă voi ajuta să vă dați seama de acest lucru."

Este greu, dar rezultatele îndreptățesc efortul. Angajații devin pasionați de ceea ce fac. Poate că Ray Stata exprimă această idee cel mai bine: „Cred că cea mai importantă realizare, mai ales pentru muncitorii profesioniști, specializați, care își fac bine meseria, este sentimentul de împlinire personală, de punere în valoare a capacităților proprii. Așa că cel mai important mijloc pentru a motiva oamenii este sentimentul de progres permament, de îmbunătățire și dezvoltare a capacităților proprii, pe care îl au la sfîrșitul zilei de muncă."

Purtați-vă frumos cu oamenii, tratați-i ca fiindu-vă egali și implicați-i în procesul de muncă în echipă. Există un singur mod de a crea mediul propice demnității: *Umanizați organizația la toate nivelurile.*

Gesturile simbolice pot juca aici un rol foarte important. De exemplu, ieșiți din spatele biroului dumneavoastră impozant de director. Joyce Harvey de la Harmon Associates Corporation are o masă mică de ședințe în birou și pe aceea o folosește. „Stăm în jurul mesei și discutăm, povestește Harvey. De

multe ori am cîte o întîlnire la prînz, și mi-am făcut un obicei din a comanda masa pentru angajatul care rămîne să discute cu mine în timpul pauzei de prînz. Acest lucru relaxează atmosfera, o face să pară mai puțin oficială și demonstrează că nouă ne pasă și că respectăm timpul liber al oamenilor."

E. Martin Gibson, președintele companiei Corning Lab Services Inc., depășește nivelul gesturilor simbolice. El consideră că plasarea oamenilor pe primul plan într-o companie este atît de importantă, încît și-a structurat organizarea spațiului locațiilor gîndindu-se la acest aspect. „Cred că pentru angajații care lucrează într-o locație împreună cu 10, 15, 20 000 de alți oameni acest lucru este un dezastru, spune Gibson. Vreau să spun că eu nu mă pot imagina pe mine coborînd din mașină, mergînd printr-o parcare alături de 10 000 de oameni și intrînd într-un complex uriaș. Întotdeauna m-aș întreba: «Dacă m-aș vaporiza, și-ar da măcar cineva seama?» Există toate șansele ca nimeni să nu observe. Sau tot ce ar spune ar fi: «Ce s-a întîmplat cu... cum îl cheamă?»"

Un muncitor care simte această separare nu poate fi prea dedicat companiei sale. Corning Lab Services, știind acest lucru, a găsit o soluție. Compania are 32 de locații diferite. În timp ce una dintre ele este foarte mare — 1 900 de angajați — celelalte numără de la 300 la 600 de angajați.

Rezultatul? „Avem angajați care, atunci cînd vin dimineața la serviciu, cunosc numele colegilor lor de muncă, spune Gibson. Dacă s-ar vaporiza, cineva ar observa. Știi că oamenii ți-ar simți lipsa, pentru că lucrezi într-o unitate mică. Toți știu care este numele tău mic. Este incredibil."

Wolfgang Schmitt de la Rubbermaid este de acord cu acest punct de vedere. Tocmai de aceea încearcă să mențină într-o locație între 400 și 600 de angajați. De ce această cifră? Pentru a economisi bani? Nu tocmai. „Noi considerăm că relațiile dintre oameni au o importanță crucială, explică Schmitt. Cînd depășești numărul de 400–600 de angajați, noi credem că aspectul personalizat al relațiilor, înțelegerea și empatia dintre angajați dispar. Începi să creezi straturi artificiale pentru a introduce o înțelegere exterioară, în loc ca acest sentiment să fie prezent în mod natural, organic. Deci, și din punct de vedere

574649
BIBLIOTECA PANAIT ISTRATI BRĂILA

uman, și din punct de vedere al costurilor, este foarte prudent și foarte înțelept să păstrezi unitățile la această dimensiune."

Schmitt a ajuns la această concluzie cînd, în urma discuțiilor pe care le-a avut, a aflat că angajații erau foarte mulțumiți de această cifră. „Am aflat, că menținînd această structură, oamenilor le place mai mult să facă parte din organizația noastră și există o mai mare apropiere între noi."

Aceste probleme sînt extrem de importante și ele nu au legătură doar cu marii directori. Noi toți — indiferent ce funcție am avea — vom progresa și vom realiza mai mult respectînd demnitatea și importanța celorlalți, oricare ar fi funcțiile lor, culturile din care provin sau relațiile pe care le au cu noi.

Acesta nu este un concept nou. Cu mulți ani în urmă, Dale Carnegie îl aplica oamenilor din lumea întreagă. „Vă simțiți superior japonezilor? întreba Carnegie. Adevărul este că japonezii se consideră cu mult superiori față de dumneavoastră. Credeți că le sînteți superior hindușilor din India? Este dreptul dumneavoastră să credeți asta. Însă 1 milion de hinduși se simt infinit superiori dumneavoastră.

Fiecare națiune se consideră superioară unei alte națiii. Acest sentiment naște patriotism și războaie.

Adevărul este că aproape toți oamenii pe care îi întîlniți se simt superiori dumneavoastră, într-un fel sau altul. Iar un drum sigur către inima lor este să le dați de înțeles, într-un mod subtil, că recunoașteți importanța pe care o au în această lume — și că o recunoașteți sincer."

PIATRA DE TEMELIE A MOTIVĂRII ESTE RESPECTUL PROFUND FAȚĂ DE CEILALȚI.

9

Recunoaștere, plată și recompensă

La începutul secolului al XIX-lea, un tînăr din Londra visa să devină scriitor. Însă totul părea să fie împotriva lui. Niciodată nu putuse să meargă la școală mai mult de patru ani la rînd. Tatăl său fusese aruncat în închisoare pentru că nu își putuse plăti datoriile, iar acest tînăr simțise adesea ghearele ascuțite ale foamei. Într-un final, și-a găsit o slujbă: lipea etichete pe sticle într-un depozit plin cu șobolani și dormea noaptea într-o mansardă mizerabilă împreună cu alți doi băieți —vagabonzi ai mahalalelor londoneze. Avea atît de puțină încredere în talentul lui de a scrie, încît s-a furișat afară în toiul nopții și și-a expediat primul manuscris, pentru ca nimeni să nu îl vadă și să rîdă de el. I-au fost refuzate manuscris după manuscris. Dar în cele din urmă a sosit și ziua glorioasă în care i-a fost acceptat unul. Adevărat, nu a fost plătit pentru acest manuscris, dar un editor îl lăudase. Un editor îi recunoscuse talentul. A fost atît de emoționat, încît a bătut străzile fără țintă, cu lacrimile curgîndu-i pe obraji.

Lauda, recunoașterea pe care le-a primit prin faptul că un manuscris i-a fost acceptat spre publicare i-au schimbat întreaga viață. Dacă nu ar fi fost acea încurajare, probabil că și-ar fi petrecut viața lucrînd în depozite pline de șobolani. S-ar putea să fi auzit și dumneavoastră de acest tînăr. Numele lui este Charles Dickens.

Dale Carnegie [v. *Secretele succesului*]

Mary Kay Ash, fondatoarea companiei de cosmetice cu același nume, și-a început cariera în lumea afacerilor participînd la petreceri pentru agenții de vînzări de la Stanley Products Company. Nu era deloc un bun agent de vînzări — cel puțin nu

la început. „Trebuia să vindem oamenilor invitați la petreceri un mop și un pămătuf de praf la 4,99 dolari, își amintește Ash. Eu făceam cam șapte dolari la fiecare petrecere, așa că atunci cînd ieșeam pe ușă, rămîneam cu cel mult doi dolari." Însă Ash avea trei copii mici de crescut și nu prea multe calități care să aibă căutare pe piața de muncă. Așa că a continuat să se încăpățîneze în munca ei.

După cîteva săptămîni și-a dat seama că nu își putea asigura traiul în acest fel; trebuia să schimbe ceva, și încă repede. Sosise timpul pentru a lua măsuri drastice. „Mă uitam la toți acei oameni care îmi povesteau ce vînd ei și îmi spuneam: «Oare ei cum reușesc? Fir-ar să fie, nimeni nu cumpără mopuri de la mine.» Eu nu știam cum să procedez, așa că mi-am spus: «Trebuie să merg la întrunirea celor de la Stanley. Trebuie să învăț cum se procedează, pentru că am trei copii de crescut.»"

Pentru o mamă singură în Texas, în acele zile, aceasta era o adevărată aventură. Ash nu avea nici bani și nici nu primea încurajări de nicăieri. „Am fost nevoită să împrumut banii de care aveam nevoie pentru a merge la întrunire, povestește ea. Costa 12 dolari. Asta includea rezervarea biletelor de tren — acum ne putem da seama cu cît de mult timp în urmă se întîmpla asta — de la Houston la Dallas și înapoi, plus trei nopți cazare la Adolphus Hotel. Astăzi, cu 12 dolari nici nu ai mai putea să treci pragul acestui hotel. Am împrumutat cei 12 dolari de la un prieten. Mi-am pierdut mulți prieteni încercînd să împrumut acei 12 dolari. Încercam doar să îi împrumut, iar cel care mi i-a dat mi-a spus: «Ar trebui să stai acasă și să le cumperi copiilor ghete cu 12 dolari. Nu să te duci la blestemățiile alea la care merg bărbații.»"

Dar Ash nu s-a lăsat descurajată. „Nu menționaseră nimic despre mîncare, iar mie îmi plăcea să mănînc. Așa că m-am gîndit: «Fir-ar să fie, mai bine îmi iau la pachet niște biscuiți și niște brînză.» Așa că mi-am împachetat o jumătate de kilogram de brînză și o cutie de biscuiți, apoi mi-am golit cutia în care țineam mostrele de la Stanley. Era singura valiză pe care o aveam. Nu aveam o valiză adevărată. Și mi-am pus înăuntru singura rochie pe care o aveam de schimb, alături de brînză și biscuiți.

M-am urcat în acel tren și oamenii au început să cînte: «S-T-A-N-L-E-Y, mereu Stanley. Este singurul slogan pe care-l vom cînta, nimic altceva nu vei asculta.» Iar eu mă gîndeam: «Doamne-Dumnezeule, ce e asta?» Eram așa de rușinată! M-am prefăcut că nu sînt cu ei. Eu nu aveam nici haine cum trebuie, nu aveam de nici unele. Probabil că arătam îngrozitor, dar m-am dus acolo și acest lucru mi-a schimbat viața."

I-a schimbat viața?

„Agenții de vînzări de la Stanley și-au ales o regină a frumuseții. Numele ei era Livia O'Brien. Nu voi uita niciodată, era înaltă și slabă și brunetă și avea foarte mult succes. Exact opusul meu. Am privit-o din ultimul rînd al sălii și m-am hotărît că anul următor eu aveam să fiu regina frumuseții. I-au oferit o geantă din piele de crocodil. Era marele premiu. Și mi-l doream din tot sufletul. Îmi doream geanta aceea de crocodil.

Nu aveau un manual despre cum să vinzi, dar s-au spus acolo trei lucruri. Primul: alegeți-vă o cale ferată pe care să alergați. Apoi, remorcați-vă vagonul de o stea. Ei bine, eu aveam slujba la Stanley și mi-am agățat vagonul de steaua acelei regine a frumuseții. Mă agățasem cu atîta putere, încît cu siguranță a simțit asta dinspre ultimul rînd al sălii. La final, spuneau ei, spuneți cuiva ce v-ați propus. Ei bine, m-am uitat jur împrejurul sălii. Am decis că nu avea nici un rost să spun vreunuia dintre ei. M-am dus direct la președinte, care stătea în față. M-am dus direct la domnul Frank Sammy Beverage și i-am spus: «Domnule Beverage, anul viitor eu voi fi regina frumuseții.»

Dacă ar fi știut cu cine stă de vorbă, ar fi rîs. Aveam slujba de agent de vînzări doar de trei săptămîni, o medie de șapte dolari pe petrecere ca vînzări — și eu urma să fiu regina frumuseții din anul următor? Ei, haide acum, să fim serioși! Dar el era un om foarte drăguț. Nu știu ce a văzut în mine, dar mi-a luat mîna, m-a privit drept în ochi și mi-a spus: «Știi, cumva chiar cred că o să fii.» Aceste opt cuvinte mi-au schimbat viața. Nu îl puteam dezamăgi. Vreau să spun că făcusem o învoială cu el — urma să fiu regina frumuseții." Și chiar avea să fie.

Mary Kay Ash a pornit să înființeze o companie de cosmetice de mare succes, folosind agenți de vînzări care lucrau cu jumătate de normă și vindeau produsele la prieteni, vecini și co-

legi de serviciu. Ea era motivată să reușească chiar înainte de a se alătura companiei Stanley. Trebuia să fie: nu avea soț, nu avea o altă slujbă, în schimb avea trei copii flămînzi acasă. În plus, voia să aibă acel sentiment minunat care însoțește succesul. Încurajarea pe care a primit-o de la președintele companiei Stanley i-a oferit imboldul de care avea nevoie: un impuls pentru a avea încredere în ea însăși, sentimentul că cineva în această lume avea să se bucure dacă ea ar fi reușit.

Uneori poate fi atît de ușor să motivezi oamenii!

Toți oamenii, de la președintele unei mari corporații pînă la vînzătorul de la raionul de returnare a sticlelor goale de la supermarket, își doresc să li se spună că fac o muncă de primă clasă, că sînt inteligenți, că sînt capabili și că eforturile lor sînt recunoscute. Un gram de recunoaștere — o picătură de încurajare la momentul potrivit — este adesea tot ceea ce trebuie pentru a transforma un bun angajat într-unul extraordinar.

Dale Carnegie se întreba: „Oare de ce, atunci cînd vrem să schimbăm oamenii, nu folosim aceeași intuiție pe care o avem cînd vrem să dresăm cîini? De ce nu folosim o bucată de carne în locul biciului? De ce nu lăudăm în loc să dăm comenzi? Haideți să lăudăm pînă și cel mai mic progres. Acest lucru îl va face pe celălalt să continue să progreseze."

Nu este deloc complicat. Dar dintr-un motiv sau altul, unora dintre oameni le vine greu să împartă chiar și laude binemeritate. „Mie mi se părea foarte greu să ofer un feedback, fie pozitiv, fie negativ, și nu pot înțelege de ce, spune Fred Sievert de la New York Life. Este atît de simplu, iar răsplata este incredibilă. Nu pot înțelege cum de m-am putut împiedica atîta vreme să mă opresc și să spun: «Voiam să îți spun că te apreciez foarte mult. Îți mulțumesc pentru ceea ce ai făcut. Știu că ai sacrificat o grămadă din timpul tău liber și, crede-mă, chiar am remarcat.»"

După ani de zile în care nu a lăudat pe nimeni, Sievert mărturisește că pînă la urmă a învățat cît de important este să apreciezi pe cineva în mare parte de la fostul său șef: „Este un om remarcabil și zilnic primești o reacție din partea lui, spune Sievert. Îți spune cînd are o problemă sau cînd se gîndește la ceva negativ, dar îți spune de asemenea: «Te apreciez foarte mult, iar ceea ce faci este minunat.» Este atît de încurajator să auzi asta."

Comentariile pe care le faceți nu trebuie să aibă forța unui cutremur. „Uneori, spune Sievert în continuare, șeful meu observă că muncesc prea mult și atunci spune: «Ieși de aici. Du-te acasă. Petrece ceva timp cu familia. Ia-ți cîteva zile de vacanță.» Simplul fapt că observă acest lucru înseamnă mult pentru mine."

Recompense. În zilele noastre, atunci cînd acest cuvînt este folosit în lumea afacerilor, el este aproape întotdeauna un eufemism pentru bani. Salarii, bonusuri, beneficii, prime — acestea sînt recompensele la care se gîndesc oamenii — cele de tip financiar.

Să recunoaștem, este dincolo de orice îndoială faptul că banii contează. În societatea noastră, contează foarte mult. Dar adevărul este că banii reprezintă doar unul dintre motivele pentru care majoritatea oamenilor se duc dimineața la serviciu și doar unul dintre lucrurile pe care le aduc cu ei cînd vin seara acasă. Putem să protestăm cît poftim, dar chiar și cei mai materialiști dintre noi pun mare preț pe un alt gen de recompense.

Două articole se află în vîrful listei de recompense: respectul de sine și respectul celorlalți. Acestea constituie două dintre cele mai puternice forțe motivaționale pe care le cunoaștem. „Oamenilor le place să arate bine, își reamintește tot timpul Walter Green de la Harrison Conference Services. Deci parte din ceea ce vrei să realizezi este să creezi un mediu în care oamenii să aibă o expresie de mulțumire."

Este ceea ce a făcut James Houghton la Corning. El încearcă să creeze un mediu în care oamenii să aibă o expresie de mulțumire și să se simtă bine. Este o rețetă compusă dintr-o mie de ingrediente, dar unul dintre ele se referă la modul în care Corning procedează cu sugestiile angajaților.

Înainte de a se implica în procesul de îmbunătățire a calității, Corning obișnuia să le ceară angajaților sfatul cu jumătate de gură. Cîteva cutii pentru sugestii erau atîrnate la colțurile fabricilor și birourilor, unde adunau mai mult praf decît sugestii. Houghton își amintește: „Sistemul nostru de sugestii era ca peste tot, în sensul că puneai înăuntru o sugestie și dacă ea era acceptată, urma să primești niște bani pentru chestia asta. Dar ceea ce se întîmpla cu adevărat era că puneai sugestia în cutie și ea dispărea ca într-o gaură neagră. Nu mai auzeai nimic de-

spre ea. Poate că mai aflai ceva după vreo șase luni de zile. Și atunci cînd auzeai, erai furios. Ori ți se spunea că nu vei primi nici un fel de bani, ori primeai niște bani și ți se părea că nu sînt suficienți. Nu numai că erai tu furios, dar toți din jurul tău erau furioși, pentru că tu primiseși bani și ei nu."

Astăzi, Corning are o abordare total diferită. „Acum cutiile au dispărut, împreună cu întregul concept pe care îl reprezentau. Nu printr-un ordin venit de sus. Încet-încet, ele au dispărut de peste tot."

Iar acesta nu este singurul lucru care s-a schimbat. Acum nu se mai oferă bani pentru sugestiile venite din partea angajaților Corning, însă ele au parte de recunoaștere. „Ceea ce li se oferă oamenilor este titlul de Angajatul Săptămânii. Li se pune fotografia la panou sau primesc flori ori o cană de cafea, sau pur și simplu cineva le spune mulțumesc." Această recunoaștere face ca programul să funcționeze.

Dar angajații nu duc dorul banilor? Nu într-atît de tare. Haughton spune: „Noi am stabilit o singură regulă. Dacă primim o sugestie, ne obligăm să dăm un răspuns în termen de două săptămîni. Depinde, o săptămînă sau două, însă trebuie să fie un răspuns rapid. «Da» sau «nu» sau «ne vom mai gîndi la asta»."

Dar acum, că banii au fost scoși din ecuație, numărul de sugestii a scăzut, nu-i așa? „Anul trecut, ne spune Houghton, cred că am avut de opt ori mai multe sugestii decît avusesem vreodată pînă atunci. Am pus în practică de 40 sau de 50 de ori mai multe."

Oamenii participă din mai multe motive. În primul rînd, vor să își îmbunătățească condițiile de muncă — este în mod evident unul dintre primele motive — și fac sugestii pentru că știu că cineva le va lua în considerare. Însă aproape la fel de sigur este că participă pentru că își doresc respect și recunoașterea publică ce provine din faptul că au propus o idee valoroasă. Houghton spune că nu a fost deloc surprins. „Acest lucru îmi demonstrează că oamenilor le pasă și că vor să se implice. Tot ceea ce trebuie să faci este să le permiți să se exprime și să le mulțumești pentru asta. Este uluitor ce se întîmplă."

Houghton are dreptate. Angajații care vor avea realizări uimitoare sînt tocmai aceia care au sentimentul că le sînt recunoscute și respectate contribuțiile. Trebuie să îi faceți pe angajați să se simtă apreciați, să vă concentrați atenția asupra ideilor bune pe care le au, să îi invitați să asiste la expoziții și tîrguri de specialitate care le erau pînă acum rezervate numai personalităților din conducere și să le spuneți: „Mulțumim. Știm că ești un angajat valoros. Te apreciem pe tine și apreciem munca ta" — acesta este începutul motivării eficiente.

Companiile bine conduse din zilele noastre cheltuie timp, energie și bani pentru a aduce la viață aceste recompense care nu sînt financiare.

Anders Björsell, președinte la Electrotryck AB, cea mai mare companie suedeză producătoare de ilustrate computerizate, spunea: „În momentul de față, preocuparea mea este să recunosc calitățile oamenilor în fața întregului grup din care fac parte. Este un lucru foarte important — să spui cuiva de față cu cît mai mulți oameni posibil: «Hei, ai făcut o treabă grozavă.» Nu este nici pe departe la fel de bine dacă îi spui același lucru în particular."

Plăcerea vine din faptul că primiți apreciere în mod public. „Acest lucru îi face pe oameni să se simtă apreciați, crede Björsell. Chiar dacă am face asta tot timpul, cum ar trebui, tot nu ar fi de ajuns."

Val Christiansen este proprietarul celui mai mare restaurant Denny's din America. Este numărul unu din 1 800 de restaurante Denny's din lumea întreagă.

Restaurantul lui Christiansen, care se află în Victorville, California, în plin deșert între Los Angeles și Las Vegas, servește foarte multe salate, supe, sandvișuri și mîncăruri gătite. Însă Christiansen observase o zonă mai slabă. Prea mulți clienți își terminau masa și cereau nota de plată. Ceea ce i-ar fi trebuit restaurantului, s-a gîndit Christiansen, era să vîndă mai multe plăcinte. Așa că a inițiat un concurs pentru a vedea cine putea să vîndă cele mai multe plăcinte.

„Cînd am început, povestește el, vindeam două plăcinte pe zi. Așa că le-am explicat celor din echipă cum credeam eu că ar trebui să vîndă plăcinte. Chiar le-am făcut o demonstrație despre cum ar trebui să facă acest lucru. Iar echipa mă cunoaște acum destul de bine pentru a mă întreba: «OK, domnule C., dacă începem să vindem din plăcintele astea, nouă ce ne iese la

această afacere?» Vreau să spun că sînt o mînă de capitaliști fără scrupule, iar noi înțelegem asta, și ni se pare foarte bine."

Christiansen le-a spus angajaților că vînzătorul cel mai bun de pe fiecare tură va cîștiga o noapte specială în oraș. „Acea persoană împreună cu soțul, cu soția sau cu cine va dori va merge la Los Angeles într-o limuzină cu șofer și va vedea *Fantoma de la Operă*."

Cîștigătoarea din tura de zi, o femeie care nu mai văzuse niciodată un spectacol de operă, își adusese soțul pentru a petrece noaptea specială în oraș. „Au petrecut seara în limuzina aceea imensă. S-au distrat de minune. Asta se întîmpla vineri noaptea. Sîmbătă dimineață, ajung la serviciu. Ea vine după mine la casă. Este îmbrăcată în uniformă, lucrează. Mă cuprinde cu brațele. Nu vine să mă sărute pe obraji, mă ține doar în brațe, și mă ține în brațe, și mă ține în brațe."

„Frumoasă operă, hm?", a întrebat-o Christiansen.

Își amintește foarte bine scena. „Noi eram foarte ocupați. Nu puteam sta locului o secundă. Restaurantul era plin ochi. Iar ea pur și simplu mă ținea în brațe. Îmi dă drumul într-un final și lacrimile îi curgeau pe obraji. Mi-a spus: «Domnule C., vă iubesc. Mulțumesc.» Și mi-a mai spus că îmi dă preaviz. Avea de gînd să plece de la restaurantul meu peste 30 de ani."

Toate acestea datorită unui singur gest de apreciere!

„I-am dat încredere în ea însăși, spune Christiansen. Numărul plăcintelor a crescut de la două la 71. Așa că eu am fost răsplătit financiar și am fost răsplătit și emoțional. Dacă mă apuc și arunc cu banii pe fereastră pentru un singur angajat, nu voi avea acest tip de rezultate."

Avem la dispoziție o gamă infinită de tipuri de recompense pe care le putem imita — sînt aproape la fel de multe ca și companiile bine conduse astăzi. Unele dintre aceste programe sînt de-a dreptul ingenioase. Posibilitățile nu sînt limitate decît de creativitatea oamenilor care le inițiază. Să le acordăm, așadar, încredere celor de la SGS-Thomson. Ei alcătuiesc un grup cu multă imaginație.

Ei au inventat un premiu neobișnuit, numit Premiul Calității pentru Resurse Umane; acesta răsplătește oamenii pentru excelență, nu în producție sau în cercetare și dezvoltare, ci în relațiile interumane. Bill Makahilahila, directorul departamentului de Resurse Umane, descrie programul pe care l-a creat: „Avem patru premii pe care le oferim în fiecare trimestru managerilor care demonstrează că au un anumit tip de comportament. Unul dintre premii se numește Urechea de Aur și chiar avem un trofeu cu o ureche de aur prinsă pe o placă. Este pentru cei care au calități de buni ascultători. Angajații pot propune un manager, sau un alt angajat, sau pe oricine altcineva care are aceste calități. Apoi avem Limba de Argint. Limba de Argint se referă la comunicarea eficientă, și nu doar în cadrul prezentărilor oficiale. Trofeul pe care îl primește cîștigătorul este o placă din care iese o limbă de argint. Ne-am gîndit că vom da o notă de umor întregii ceremonii dacă folosim părți ale corpului uman pentru trofee."

Nu, nu există premiul Marele Picior pe Birou.

„Avem Premiul pentru Acordarea Responsabilității, mai spune Makahilahila. Acesta este pentru a demonstra angajaților felul în care ne acordăm credibilitate unii altora. Și avem un al patrulea premiu, care este cel mai important. Se numește Premiul pentru cel mai bun Conducător. Acesta este acordat celui care posedă cele mai bune calități — onestitate, integritate, sinceritate — și care le demonstrează în mod frecvent. Această persoană trebuie să aibă de asemenea aptitudini de comunicare efectivă, pentru relații interpersonale de calitate, de bun ascultător și așa mai departe. Trofeul acesta reprezintă un conducător care își ridică oamenii pe o platformă. Așadar, întregul concept al acestor premii se referă la a oferi sprijin și a-ți ridica oamenii, nu la a-i privi de sus."

Apoi avem exemplul companiei Mary Kay Cosmetics Inc. Această companie nu are rival în competiția pentru cel mai șocant premiu. La Mary Kay marii cîștigători ai anului primesc un Cadillac roz — da, roz. „Cam la vreo trei ani după ce am început, ne mergea foarte bine, explică Mary Kay Ash. Ba chiar ajunsesem la un milion de dolari. Eu aveam nevoie de o mașină nouă, așa că m-am dus la o reprezentanță Cadillac și mi-am scos trusa de farduri din poșetă. I-am spus agentului de vînzări: „Vreau să cumpăr un Cadillac nou și vreau să aibă culoarea asta."

Agentul de vînzări s-a făcut palid. „S-a uitat la culoare și a spus: «Vai, Mary Kay, nu, chiar nu. Chiar nu vrei asta. La-

să-mă să-ți spun cît te va costa atunci cînd îl vom aduce și vei vrea să îl revopsești, pentru că nu o să-ți placă.» I-am spus: «Te rog frumos, vreau să fie roz.» Iar el a spus: «În regulă, dar ține minte că te-am avertizat. Să nu dai vina pe mine cînd o să vezi dezastrul.»

L-am primit și chiar pe drumul spre casă a făcut senzație. Era uimitor. Chiar era uimitor. Știți că, dacă ai un Lincoln negru, poți să stai la un stop și două ore și nu te lasă nimeni să treci? Este cu totul altceva dacă ai un Cadillac roz. Este uimitor ce respect și ce admirație provoacă chestia asta."

Memorabil? Da. Discret? Nu. Însă nimeni nu a acuzat-o vreodată pe Mary Kay că ar fi discretă.

„Oamenilor le-a plăcut. Au văzut în el un mare trofeu roz cu roți și au vrut să știe cum ar putea să primească și ei unul, povestește Mary Kay. Fiul meu Richard este specialistul în finanțe al companiei, așa că m-am dus să îl întreb pe el. I-am spus: «Richard, fă niște calcule și spune-mi ce ar trebui să facă cineva pentru a cîștiga un Cadillac roz.» Iar el a exclamat: «Vai, mamă, asta e prea de tot!», însă a găsit o soluție. Ne-a spus ce sumă trebuia să obțină cineva din vînzări pentru a primi un Cadillac. Și știți cum se întîmplă, cu cît ridici ștacheta mai sus, cu atît mai mari sînt și eforturile lor. Așa că în primul an am oferit unul. În al doilea an, cinci. În al treilea an, zece. În al patrulea an, 20. După aceea, am lăsat competiția deschisă pentru oricine reușește să realizeze o anumită sumă de bani, și așa este și astăzi.

Așa că astăzi avem mașini prin toată țara în valoare de 65 de milioane de dolari, și chiar dacă nu știi nimic altceva despre Mary Kay Cosmetics, dacă vezi un Cadillac roz în Salem, Massachusetts, știi că e compania Mary Kay. A devenit un simbol." Un simbol util atît pentru companie, cît și pentru angajații ei. Este un mod de a spune: „Ești superior. Ai realizat ceva de cea mai înaltă calitate. Ține-o tot așa!"

Guvernul Statelor Unite nu oferă Cadillacuri roz. Nu încă, cel puțin. Dar chiar și guvernul poate fi amintit atunci cînd vorbim despre recompense ingenioase. A creat Institutul Federal al Calității.

Institutul a fost înființat în 1988 printr-un ordin al președintelui Reagan. Misiunea lui inițială consta în găsirea unor modalități de creștere a eficienței în guvern. Oamenii din echipa care a fost angajată pentru a începe cercetarea și planificarea au ajuns la aceeași concluzie la care ajunseseră companii ca Motorola și Corning: dacă vreți să creșteți eficiența, începeți prin a vă concentra atenția asupra calității și mențineți standardul. Eficiența va veni ca un rezultat firesc. „Oamenii reprezintă cea mai importantă parte a ecuației", spunea G. Curt Jones, directorul executiv al institutului.

Ca parte integrantă a planului de creștere a calității, institutul și-a început propriul său program de recompensare a angajaților, acordînd Premiul Președintelui. Acest premiu este o versiune a Premiului Baldridge, destinată sectorului public și chiar dacă este greu de crezut, competiția este la fel de acerbă. Într-un an, premiul a fost cîștigat de un centru IRS din Ogden, Utah, ai cărui angajați au descoperit o modalitate de a procesa returnările de impozite mult mai rapid, și asta în ciuda reducerilor drastice de buget.

Premiile de acest tip reprezintă doar o idee. Compania American Airlines a găsit o metodă foarte ingenioasă de a-și recompensa angajații. Clienții care beneficiază de serviciile acestor linii aeriene sînt direct implicați. Din moment ce stewardesele își desfășoară activitatea în timpul zborului, realmente la mii de kilometri distanță de supervizori, este foarte dificil pentru companie să afle exact cine oferă servicii de calitate excepțională și cine nu. Iar din cauza unor restricții din contractul semnat cu sindicatul, compania are drepturi limitate de a plăti un anumit angajat mai mult decît pe un altul.

Însă președintele companiei, Robert L. Crandall, a descoperit un mod creativ de a rezolva această problemă. Membrii clubului de zbor American Airlines, avînd statutul de membri de aur sau de platină, primesc certificate speciale, pe care le pot înmîna unei stewardese în semn de recunoștință pentru servicii exemplare. Respectiva stewardesă poate primi în schimb călătorii gratuite sau alte beneficii. Este o metodă creativă, care dă rezultate pentru client, acesta avînd plăcerea de a-și exprima mulțumirile în mod concret și care dă rezultate pentru angajați.

Ideea de a folosi premii și recompense ca parte integrantă a modului de a-ți conduce afacerea nu este o idee nouă. Este la

fel de veche ca și scrisoarea de mulțumire pe care o scrieți personal.

John Robinson de la Fleet Financial Group, Inc., a învățat acest lucru acum cîteva decenii de la un vechi prieten al lui: „Jim Bender era un agent de vînzări foarte bun, încă de la începutul carierei sale, și mi-a mărturisit că obișnuia să călătorească foarte mult și să dea telefoane cît e ziua de lungă. Apoi seara mergea în camera lui de motel, deschidea o sticlă de vin și își pregătea cîteva coli de scris. Întotdeauna trimitea colaboratorilor săi o scrisoare personală.

De-a lungul vieții lui a scris el însuși toate aceste scrisori, le-a scris de mînă, spune Robinson. Iar în această epocă a tehnicilor sofisticate de marketing și a marketingului prin telefon, nimic nu are un impact atît de mare precum o notiță scrisă de mînă care spune: «Dumnezeule, a fost grozav felul în care ai rezolvat situația aceea», sau «Admir foarte tare felul în care ai făcut cutare și cutare.»"

Oare oamenilor le pasă de aceste mici gesturi de apreciere? Joyce Harvey de la Harmon Associates Corporation este convinsă de acest lucru. „Noi avem mici felicitări tipărite pe care scrie: «Mulțumim, apreciem mult ceea ce ați realizat astăzi.» Le văd atunci cînd merg prin birouri, oamenii le țin la vedere pe mesele lor de lucru. Mi-am dat seama la un moment dat că angajații se ajutau între ei, dar nu primeau niciodată mulțumiri și apreciere din partea colegilor. Acum primesc un simplu «Mulțumesc» sau «Apreciez ajutorul tău» sau «Mi-ai făcut viața mai ușoară». Funcționează foarte bine."

Fie că este vorba despre recunoaștere, laudă sau recompensă, nu este important felul în care le oferiți, ceea ce contează este să le oferiți permanent, cu regularitate. Concluzia acestei discuții despre recompensarea angajaților este următoarea: Cu siguranță, banii sînt minunați. Dar ei nu reprezintă singura recompensă eficientă. Dacă aveți bani de cheltuit, folosiți-i inteligent. Recompensați excelența. Încurajați participarea angajaților. Cheltuiți banii într-un mod pe care oamenii îl apreciază.

Și indiferent dacă bugetul dumneavoastră este mare sau mic, urmați exemplul lui Florence Littauer, scriitoare și motivatoare de succes. Ea a fost rugată într-o zi, pe nepusă masă, să le țină copiilor o lecție la biserică. I-a venit în minte un pasaj din

Biblie, dar era un pasaj destul de greu de înțeles pentru copii: „Nu spuneți decît lucruri bune. Bune pentru a aduce harul asupra celor care ascultă".

Littauer a lucrat cu copiii la descifrarea înțelesului acelor cuvinte dificile și la sfîrșit a propus o interpretare care i se părea că prinde exact mesajul transmis de pasajul respectiv: „Cuvintele noastre ar trebui să fie ca un dar", a spus ea, iar copiii păreau a fi de acord. „Un mic dar. Ceva ce noi dăruim altor oameni. Ceva ce ei își doresc. Ceva la care ei visează. Ei prind cuvintele noastre și le duc în inima lor și le iubesc. Pentru că aceste cuvinte ale noastre i-au făcut să se simtă mai buni."

Littauer a continuat un timp în același fel, comparînd cuvintele cu darurile. Apoi și-a rezumat mesajul: „Acum, haideți să o luăm de la capăt. Cuvintele mele nu trebuie să fie rele. Trebuie să fie bune. Trebuie să poată fi folosite pentru a construi, nu pentru a distruge. Trebuie să fie cuvinte care să semene cu niște daruri."

Cînd a terminat, o fetiță a sărit de la locul ei, a traversat culoarul dintre bănci pînă la amvon, s-a întors cu fața către întreaga congregație și a spus: „Ce vrea doamna să spună este..." și s-a oprit să își tragă răsuflarea, „ce vrea doamna să spună este că vorbele noastre trebuie să fie ca o cutiuță de argint cu o fundiță legată deasupra."

Laudele nu sînt apreciate doar de copii. Funcționează la fel de bine și în lumea afacerilor.

OAMENII MUNCESC PENTRU BANI,
DAR EXCELEAZĂ DATORITĂ RECUNOAȘTERII,
LAUDEI ȘI RECOMPENSEI.

10

Cum să procedăm cu greșelile, cu plîngerile și cu criticile

La puțin timp după sfîrșitul primului Război Mondial, am învățat o lecție neprețuită aflîndu-mă într-o noapte la Londra. Participam la un banchet dat în cinstea lui Sir Ross Smith. În timpul cinei, omul de lîngă mine a spus o poantă care se reducea la citatul: „Există un Dumnezeu care ne rafinează scopurile, oricît de grosolane le-am fi făcut noi înșine."

Povestitorul a afirmat că citatul respectiv era din Biblie. Nu avea deloc dreptate. Știam asta. O știam cu siguranță. Nu încăpea nici urmă de îndoială în această privință. Așa că, pentru a-mi da importanță și pentru a-mi afișa superioritatea, mi-am asumat rolul, necerut de nimeni și primit cu neplăcere, unui comitet care să îl corecteze. El s-a ținut tare pe poziție.

„Poftim?! — a spus el cu o voce tunătoare. Din Shakespeare? Imposibil! Absurd!" Citatul era din Biblie, iar el credea asta dincolo de orice urmă de îndoială.

Cel care spusese poanta stătea în dreapta mea, iar Frank Gammond, un vechi prieten al meu, stătea în stînga mea. Frank își consacrase ani întregi studiului lui Shakespeare. Astfel că povestitorul și eu am căzut de acord să supunem atenției lui problema respectivă. Frank a ascultat, mi-a făcut semn cu piciorul pe sub masă și a spus: „Dale, te înșeli. Domnul are dreptate. Citatul chiar este din Biblie."

Ardeam de nerăbdare să îl prind pe Frank singur. În noaptea aceea, în drum spre casă, i-am spus: „Frank, știai foarte bine că citatul era din Shakespeare."

„Da, bineînțeles că știam, mi-a răspuns el. Hamlet, *actul V, scena a doua. Dar Dale, noi eram invitați la o petrecere. De ce să îi do-*

vedești unui om că nu are dreptate? Oare acest lucru îl va face să te placă? De ce să nu îi dai voie să salveze aparențele? El nu ți-a cerut părerea. Nu avea nevoie de ea. De ce să te certi cu el?"

Dale Carnegie [v. *Secretele succesului*]

Barend Hendrick Strydom a fost un ucigaș cu sînge rece înfiorător. Strydom, un alb sud-african, era furios pe progresele pe care negrii începuseră în sfîrșit să le facă în ținutul acela dominat de discriminarea rasială extremă. Așa că într-una din zilele anului 1988 s-a hotărît să ia atitudine în această privință. A tras în plin cu mitraliera într-un grup de negri care protestau, rănind nouă bărbați și femei, pe opt dintre ei mortal.

A fost judecat, găsit vinovat și trimis la închisoare pentru a aștepta condamnarea la moarte. Dar chiar și atunci el nu părea să creadă că a făcut ceva care să merite condamnarea. „Ca să ai remușcări, trebuie să fi făcut ceva rău, spunea el. Eu nu am făcut nimic rău."

Nici măcar în momentul în care un detaliu al legii a permis comutare condamnării la moarte a lui Strydom în închisoare pe viață, el nu a părut să înțeleagă ostilitatea publică pe care o provocase crima lui. „Voi ucide din nou, spunea el. Eu nu am făcut nimic rău."

Dacă un ucigaș nemilos ca acesta nu se învinovățește pentru crima lui oribilă, ce am mai putea spune despre oamenii obișnuiți cu care venim în contact zi de zi? Credeți că ei sînt dispuși să își recunoască greșelile și să accepte criticile?

Există două adevăruri fundamentale în legătură cu greșelile. Numărul unu: toată lumea face greșeli. Numărul doi: sîntem mai mult decît bucuroși să atragem atenția asupra greșelilor pe care le fac ceilalți, dar Dumnezeule! — ce tare îi urîm pe cei care le văd pe ale noastre!

Noel Coward era la fel de sensibil la critici ca orice alt om, dar el măcar își păstra umorul. „Eu iubesc criticile, cu condiția să fie laude deghizate", afirma dramaturgul englez.

Nimănui — absolut nimănui — nu îi place să fie ținta unei plîngeri, a unei critici sau a unui articol rău voitor. Cu toții ne zbîrlim cînd degetul care indică vinovatul este îndreptat spre noi. De altfel este destul de ușor de înțeles. Nimic nu ne rănește mai tare orgoliul decît să ni se spună că am luat o hotă-

rîre proastă, că am supravegeat un proiect care a eșuat sau că nu ne-am ridicat la înălțimea așteptărilor. Este chiar și mai greu de suportat atunci cînd critica se dovedește îndreptățită.

Și totuși oamenii greșesc. Se iscă certuri, plîngeri — unele îndreptățite, altele exagerate, dar care apar în fiecare zi. Clienții sînt nemulțumiți. Nimeni nu se află tot timpul în cea mai bună formă.

Deci, cum putem împăca faptul că nimeni nu este perfect cu acela că este greu să accepți criticile? Cu puțină experiență și cu ajutorul unor tehnici de întreținere a relațiilor interumane, a căror valabilitate a fost dovedită în timp. Nu trebuie să ignorăm ceea ce este evident. Nu este întotdeauna ușor să împaci și capra și varza și să jonglezi cu două bile pe care să le menții în echilibru. Dar nici imposibil nu este. După un timp, aproape oricine poate fi un bun jongler.

Primul pas este să creați un mediu în care oamenii să fie deschiși la a primi sfaturi sau critici constructive. Afirmați-vă permanent convingerea că greșelile fac parte în mod firesc din viață.

Un mod sigur de a transmite acest mesaj este *să vă recunoașteți propriile greșeli*. „Este foarte important să fiți un exemplu pentru ceilalți. Nu le puteți cere altora ceea ce dumneavoastră nu sînteți dispus să acceptați." Așa crede Fred Sievert de la New York Life Insurance Company. La puțin timp după venirea lui în companie, Sievert a avut ocazia de a-și ajusta orgoliul, după propriile-i cuvinte.

Sievert explică: „Am făcut atunci ceva care i-a cam șocat pe oameni. Trebuia să plec în Franța la un curs de managementul conducerii și aveam un proiect pe care trebuia să îl predau spre analiză. Era planul nostru pe cinci ani și au existat cîteva neînțelegeri, pentru că era prima oară cînd mă ocupam de un asemenea proiect. Chiar înainte de a pleca, am predat rapoartele respective. Am fost plecat două săptămîni. Bineînțeles, țineam legătura prin faxuri și mesaje. Dar predasem costurile estimative și s-a declanșat o criză de proporții. Problema a fost că eu am înțeles greșit termenii de predare a acestui proiect. Am crezut că cifrele inițiale urmau să fie prima analiză. Credeam că vom avea apoi timp suficient pentru a discuta și a analiza măsurile de management care puteau fi luate pentru a îmbunătăți

cifrele. După cum s-a dovedit, nu înțelesesem cum urma să se desfășoare procesul respectiv și nu știam că primele analize pe care le predasem urmau să fie considerate, de către comitetul de conducere executiv și de către președinte, versiunea finală a proiectului nostru. Pur și simplu nu știam acest lucru.

Ei bine, s-a declanșat o criză uriașă, pentru că cifrele nu erau bune. Existau neconcordanțe. Existau acțiuni de management pe care nu le luasem în considerare, iar eu eram în Franța, primind și trimițînd mesaje, neînțelegînd exact ce anume se întîmplase, dar știind că ei se confruntau cu o criză. Am propus să mă întorc în țară, însă șeful meu a spus: „Nu, am rezolvat problema."

Atunci cînd m-am întors, mi-am dat seama ce se întîmplase. După ce am discutat cu mai mulți dintre cei implicați —oamenii aceștia erau chiar șocați — am spus într-o ședință: „Este vina mea. A fost o problemă de comunicare. Problema nu a fost că nu s-au analizat bine datele. A fost pur și simplu o neînțelegere, iar vina îmi aparține în întregime."

Cît timp am fost plecat, oamenii se acuzau unii pe alții. Echipa mea spunea: „De ce nu ne-ați spus că era ultima noastră încercare?" Iar ceilalți le spuneau: „Ar fi trebuit să înțelegeți și singuri că era ultima încercare la care aveați dreptul." În regulă, toată lumea acuza pe toată lumea și am venit eu și am spus: „Este în exclusivitate vina mea. Îmi asum întreaga responsabilitate. Este o problemă de comunicare. Nu se va mai întîmpla." Iar această afirmație a pus capăt tuturor acuzațiilor. Mulți dintre cei prezenți au spus: „Nu, nu, nici vorbă, nu a fost vina ta. Știi, fiecare dintre noi am greșit."

Recunoașteți-vă vina fără rezerve — este unul dintre cele mai bune moduri din cîte s-au găsit pentru a pune capăt situațiilor în care fiecare îl acuză pe celălalt. Fiți primul care își recunoaște greșeala. Toți ceilalți se vor grăbi să vă liniștească: „A, nu, nu este deloc prea grav; nu, nu contează atît de tare; nu, probabil că *ei* au fost cei care au greșit; nu, pînă la urmă totul a ieșit bine."

Procedați invers — acuzați-i pe alții pentru ceva — și aproape imediat ei vor începe să vă contrazică și să se apere, susținînd corectitudinea acțiunilor lor. Este ciudat, nu-i așa, felul în care funcționează psihologia umană.

Este valabil pentru orice fel de relații — în interiorul unei companii, într-o familie, într-un grup de prieteni. Și este de asemenea valabil în cadrul relației dintre producător sau vînzător și client.

Dacă un client este nemulțumit de un produs sau de un serviciu care i-a fost oferit, o recunoaștere rapidă și convingătoare a greșelii poate face minuni. Este ceea ce a descoperit John Imlay atunci cînd a jignit fără intenție un client important. „În anul 1987, povestește Imlay, președintele companiei Dun &Bradstreet Software, trebuia să țin un discurs pe Coasta de Vest a Statelor Unite, în fața unui grup de informaticieni cu funcții de conducere — cred că se adunaseră cam 1 000. Se întîmpla la Laguna Beach Hotel. În deschiderea discursului, vorbeam despre ce mai este în vogă și ce nu. «Au apus vremurile lui Noriega, a venit timpul pentru democrație», chestii de genul acesta. Iar ultima afirmație a fost: «Țestoasele Ninja au din ce în ce mai mult succes, la gunoi cu Barbie și Ken.» Toată lumea a rîs, mai puțin un individ, unul dintre clienții mei cheie. Era directorul de la Mattel.

Așa că înainte de a mă întoarce la serviciu, am primit o scrisoare. În scrisoare am citit: «Mi-a plăcut discursul dumneavoastră, dar ați făcut o afirmație pe care vreau să o retrageți definitiv.» Și continua pe un ton violent, atingînd apogeul prin afirmația că vînzările de păpuși Barbie aduceau mai mult profit decît toate companiile mele la un loc. Așa că i-am scris o scrisoare în care îmi ceream scuze, și i-am scris și lui Barbie o scrisoare. Nici măcar asta nu l-a amuzat."

Ce credeți că a făcut Imlay în acel moment? A renunțat? În nici un caz. „Ani de zile am păstrat scrisoarea lui, și la fiecare discurs pe care îl țineam atrăgeam atenția asupra faptului că trebuie să fii foarte sensibil la problemele și interesele clientului. Iar audienței îi plăcea tare mult această parte. Le arătam scrisoarea și povesteam cum o primisem.

Într-o bună zi, țineam un discurs la Waldorf-Astoria din New York, iar președintele de la Mattel era și el prezent. Mi-am ținut discursul fără să știu că el era în sală. În timp ce vorbeam, cineva mi-a dat un bilețel în care îmi scria că președintele de la Mattel era acolo. L-am rugat să se ridice în picioare, iar el a venit și a dat mîna cu mine. Mai tîrziu, mi-a trimis o scrisoare în

care îmi spunea că totul fusese iertat, iar de atunci încoace fusese un client mulțumit."

De aici putem învăța o lecție importantă: Recunoașteți-vă greșelile înainte ca oricine altcineva să aibă ocazia de a le observa. Rîdeți de ele, dacă puteți. Nu încercați niciodată să minimalizați impactul pe care l-au avut. „Un conducător trebuie să fie responsabil și conștient de greșelile lui, spune Fred Sievert. Cel mai rău lucru pe care îl puteți face este să începeți să acuzați pe toată lumea din jurul dumneavoastră. Trebuie să vă asumați responsabilitatea." Sau cum spune Andrés Navarro: „Dacă o organizație este capabilă să își recunoască greșelile, atunci ea încurajează creativitatea și își încurajează oamenii să își asume riscuri."

Al doilea pas în acceptarea greșelilor și problemelor este: *Gîndiți-vă de două ori înainte de a critica sau de a da vina pe cineva.* Dacă persoana care a greșit cunoaște deja cauza greșelii și ceea ce trebuie făcut pentru a nu o repeta, atunci nu trebuie să spuneți absolut nimic. Nu are nici un rost să îi faceți pe oameni să se simtă mai prost decît se simt deja.

Angajații motivați *vor* să muncească bine. G. Curt Jones, director executiv al departamentului pentru calitate de la Federal Quality Institute, spune: „Oamenii nu vin la lucru pentru a greși. Ei își doresc să se simtă utili. Ei își doresc să fie implicați." Conducătorii în afaceri care sînt conștienți de acest adevăr înțeleg cît de distructive sînt majoritatea criticilor.

Important este să evitați jocul de-a *cine-i de vină*, iar Ray Stata, președintele companiei Analog Devices, cunoaște toate detaliile acestei probleme. „Întrebarea pe care ți-o pui instinctiv atunci cînd ceva nu merge este: «Cine este de vină?» Este modul de funcționare a minții omenești. Vrei să găsești un țap ispășitor și să discuți despre greșelile lui."

Stata încearcă să evite la Analog Devices toate învinuirile care nu sînt necesare. „Unul dintre lucrurile pe care nu le fac niciodată este acela de a ține predici în companie, spune el. Cu toții avem tendința de a ține predici. Știți povestea, să te căinezi și să dai vina pe altul atunci cînd lucrurile nu merg bine. Eu, personal, cred că ceea ce poți să faci este să fii un exemplu pentru ceilalți și să transformi plîngerile și pretențiile în sugestii."

Pentru aceasta trebuie să vă întrebați: Ce încerc eu să realizez aici? Stata spune: „La sfîrșitul zilei, realizezi că vrei să stimulezi activitatea eficientă, care face ca locul respectiv să fie mai bun. Iar a discuta despre cine a fost de vină sau pe cine să acuzi nu este o soluție." Adevăratul scop este să îmbunătățiți situația existentă.

Jack Gallagher a avut de rezolvat o problemă majoră. Gallagher este președintele spitalului North Shore University Hospital, o instituție care numără 755 de paturi și care este afiliată la Cornell University Medical College. Pentru că North Shore s-a extins de-a lungul anilor, spitalul era nevoit să se descurce cu aceeași bucătărie care fusese potrivită pentru vremurile în care nu erau decît 169 de paturi.

Cînd, în sfîrșit, a sosit vremea pentru a construi o nouă bucătărie, Gallagher l-a rugat pe unul dintre asociați să supravegheze lucrările. I-a dat șefului de proiect două sfaturi: să angajeze un consultant pentru construcția parcării și să angajeze un dietetician-consultant.

„Nu puteam să supraveghez personal proiectul zi de zi, povestește Gallagher. Iar asociatul meu, dintr-un motiv sau altul, nu a apelat la consultantul pentru amenajarea parcării. Nu a apelat nici la dietetician. Așa că ne-am trezit blocați între deschiderea noii bucătării și închiderea celei vechi."

Pînă cînd a descoperit Gallagher acest lucru, construcția era deja începută și se cheltuiseră deja milioane de dolari. Era mult prea tîrziu pentru a modifica planurile de construcție. Însă nimeni nu era mulțumit de rezultate. Noua bucătărie era prea mică și calitatea mîncării lăsa de dorit, iar rezultatul era că reputația spitalului avea de suferit.

Gallagher ar fi putut să își concedieze asociatul. Ar fi putut să îl critice în public. Dar ce rezultate ar fi avut? Cum ar fi putut un scandal public să îmbunătățească cotletele de miel sau puiul la cuptor? Oare asta ar fi păstrat caldă mîncarea de fasole păstăi mai multă vreme?

„Nu este în interesul nimănui să arăți cu degetul și să acuzi, spune Gallagher. Ceea ce aveam de făcut era să reparăm sistemul. Trebuia să îl îmbunătățim. Trebuia să ne detașăm o clipă și să ne întrebăm: «Cum putem ameliora situația?» Acuzațiile nu ne-ar fi apropiat nici cu un milimetru de găsirea soluției."

Criticile sau învinuirile îi fac aproape întotdeauna pe oameni să își lase capul în jos și să se ascundă. Oamenii care au avut de îndurat critici dure sînt cu mult mai puțin dispuși să își asume riscuri sau să fie creativi, să aibă o opinie diferită de a celorlalți. Într-o clipă, compania a pierdut o parte importantă din potențialul unui angajat.

Acest concept se regăsește în întregul proces de recompensare a angajaților de la Mary Kay Corporation. Scopul este să îmbunătățești, nu să judeci. „Noi nu folosim termenii de «evaluare a performanței», noi folosim termenii de «creștere a performanței»", spunea vicepreședintele companiei, Richard Bartlett. Ce înseamnă acest lucru? „Eu nu vreau să stau în fotoliul meu și să fac pe judecătorul, spune Bartlett. Eu vreau să știu cum vă pot ajuta să deveniți mai bun. Cel mai important este că la Mary Kay luăm loc și discutăm despre cariera dumneavoastră. Cum ar trebi să evolueze cariera dumneavoastră pentru a deveni ceea ce vreți să fiți în viitor? Din punctul dumneavoastră de vedere." Acesta este tipul de atitudine pe care trebuie să îl aibă o corporație pentru a-și stimula și a-și încuraja angajații să preia inițiativa.

„Oamenii care primesc cel mai bine criticile sînt oamenii care sînt sincer interesați de dezvoltarea personală, afirmă David Luther, directorul departamentului de calitate de la Corning. Uneori, cel mai simplu este să îi corectezi pe cei mai buni dintre oamenii din echipă. Ei sînt cei care luptă pentru cinci procente mai mult și care primesc cu bucurie criticile constructive. Unul dintre avantajele japonezilor îl constituie noțiunea lor de transformare a greșelilor în comori. Ei consideră că descoperirea unei greșeli sau a unei erori este o comoară, pentru că reprezintă o cheie care deschide drumul către progres."

Cred că sîntem cu toții de acord că aproape nimănui nu îi place să primească critici și că prea multor oameni le place să acuze. Dar a acuza pe cineva arareori îmbunătățește situația.

Există și excepții, bineînțeles. Uneori e nevoie să criticați oamenii în mod constructiv. Dacă această nevoie este destul de urgentă, dacă pericolul este destul de mare, dacă o greșeală este repetată frecvent, atunci este nevoie ca o persoană să spună ceva. Dacă decideți, după ce ați analizat îndelung situația, că trebuie să discutați situația, *criticați în mod respectuos.*

Acesta este pasul numărul trei. Păşiți cu grijă şi lăsați-vă bățul acasă.Controlați-vă, respectați cîteva reguli de bază şi astfel veți fi sigur că vorbele dumneavoastră vor fi primite de ascultători receptivi.

Creați un mediu receptiv pentru ceea ce aveți de spus. Dacă oamenilor nu le place să audă lucruri negative despre ei înşişi, în schimb vor fi mult mai receptivi dacă vă concentrați în egală măsură asupra lucrurilor pe care le fac bine, ca şi asupra acelora pe care le fac mai puțin bine.

„Procesul de a critica trebuie să înceapă cu laude şi aprecie-re sinceră", spunea Dale Carnegie. Mary Poppins se gîndea cam la același lucru atunci cînd cînta: „Cu o linguriță de zahăr, înghiți medicamentul mult mai uşor."

Andrés Navarro de la SONDA, S.A. a găsit o metodă de a aborda criticile cu mai multă gentilețe. În compania sa, există acum regula „trei-la-unu". Navarro explică: „Încercăm să criticăm cît de puțin posibil. Avem o regulă. Dacă faceți parte din companie şi găsiți o persoană care nu vă place şi despre care credeți că nu îşi face treaba cum trebuie, nu aveți voie să spuneți nimic. Trebuie să vă notați pe o hîrtie. Abia atunci cînd descoperiți trei lucruri bune despre persoana pe care nu o placeți — sau despre o regulă, un obicei sau o politică a firmei — aveți dreptul să criticați acel aspect negativ." Este o tehnică excelentă.

O altă tehnică este să folosiți încurajările. Faceți astfel încît greşeala să pară uşor de reparat. Este același principiu pe care îl aplică Fred Sievert de la New York Life. El o numeşte „tehnica sandviş" de a critica. „Încep prin a vorbi despre realizările pozitive pe care le-a avut angajatul respectiv, spune Sievert. Apoi, la mijlocul discuției, vorbim despre zonele de dezvoltare şi îmbunătățire. Şi terminăm cu o discuție despre cît este de valoroasă acea persoană pentru compania New York Life. Funcționează întotdeauna. Aveam mai demult un şef care proceda aşa cu mine şi ieşeam din biroul lui scărpinîndu-mă în cap şi spunîndu-mi: «Măi, să fie, mă simt minunat atunci cînd primesc muştruluieli.»"

Este la fel de important să ştiți ce să evitați. Niciodată să nu vă certați, să nu umiliți pe cineva şi să nu țipați la nimeni. Dacă vă certați cu cineva, deja ați pierdut. Ați pierdut controlul asupra dumneavoastră, ați pierdut imaginea de ansamblu

a situației şi, cel mai important, ați scăpat din vedere țelul pe care vi l-ați propus: să comunicați, să convingeți, să motivați.

Aşa cum spunea Dale Carnegie: „Nu există decît un mod sub soare de a avea un rezultat pozitiv în legătură cu o ceartă, şi acesta este să o eviți. Temeți-vă de ea aşa cum vă temeți de şerpi sau de cutremure. În nouă situații din zece, la sfîrşitul unei certe, fiecare dintre participanți va fi mai convins ca niciodată că are pe deplin dreptate."

Dați-i voie celeilalte persoane, cu orice preț, să salveze aparențele. Iar asta poate însemna să fiți rezervat într-o discuție, să-i atrageți celuilalt atenția asupra greşelilor într-un mod indirect sau să puneți întrebări în loc să dați ordine. Sau mai poate însemna să păstrați cîteva critici pentru o altă zi. Orice metodă ați alege, scopul rămîne același: fiți blînd, indirect, nu fiți agresiv. Chiar dacă cineva nu este în totalitate de acord cu punctul dumneavoastră de vedere, cu puțină finețe, o puteți face pe acea persoană să vă recunoască unele calități. Dar dacă dumneavoastră atacați în forță, dacă folosiți cuvinte de genul *bine* sau *rău*, *deştept* sau *prost*, nu veți reuşi niciodată să convingeți pe nimeni de nimic.

„Şi noi primim plîngeri, spune Wolfgang Schmitt de la Rubbermaid. Cam jumătate dintre aceste plîngeri apar din cauză că un client cumpără un produs, crezînd că este al nostru, dar de fapt este un produs al concurenței. Aşa că respectivul client ne scrie nouă. Politica firmei noastre este să îi scriem personal o scrisoare în care îi spunem: «Este de înțeles că v-ați înşelat asupra produsului, din cauza concurenței care copiază produsele noastre. Ați făcut o confuzie fără să aveți intenții rele, iar noi am vrea să aveți ocazia de a constata personal diferența de valoare. Aşa că vă trimitem gratuit unul dintre produsele noastre.»

Le trimitem gratuit produsul în legătură cu care se plînseseră la noi. Noi considerăm că este un mod minunat de a transmite clienților mesajul companiei Rubbermaid şi părerea noastră despre calitate."

A convinge cu delicatețe este întotdeauna o metodă mult mai bună decît a striga şi a arăta cu degetul. Cînd simțiți nevoia de a vă aduce aminte de acest lucru, gîndiți-vă la fabula lui Esop despre întrecerea dintre soare şi vînt. Vîntul şi soarele

s-au certat într-o zi care dintre ei este mai puternic. Vîntul a propus o întrecere și, văzînd un moșneag care mergea pe stradă, a stabilit regulile întrecerii: cel care va reuși primul să îl convingă pe moșneag să își scoată haina, acela va cîștiga. Soarele a fost de acord, iar vîntul și-a încercat primul puterile. Vîntul a început să bată, din ce în ce mai tare, pînă cînd rafalele aproape au ajuns să aibă forța unei tornade. Dar cu cît vîntul bătea mai tare, cu atît omul își strîngea mai tare haina pe corp.

Cînd vîntul a renunțat, a fost rîndul soarelui să încerce. Soarele l-a atins pe moșneag cu blîndețe cu razele sale, încălzindu-l din ce în ce mai tare, pînă ce omul, ștergîndu-și fruntea de sudoare, și-a scos haina. Soarele i-a spus vîntului secretul său: blîndețea și prietenia sînt mai puternice decît forța și furia. Aceeași regulă se aplică și în cazul angajaților, al clienților, al colegilor de muncă, al prietenilor.

Dale Carnegie îl avea cursant la orele sale pe un consultant în plata impozitelor. Cursantul, Frederick Parsons, a avut o neînțelegere cu un agent IRS, legată de felul cum să clasifice o creanță de 9 000 de dolari. Parsons susținea că fusese o datorie care nu fusese achitată, drept urmare nu reprezenta un venit impozabil. Agentul IRS se încăpățîna la fel de tare că era impozabilă.

Parsons nu reușea să ajungă nicăieri. Așa că s-a gîndit să încerce o abordare diferită: „M-am hotărît să evit cearta, să schimb subiectul și să îi demonstrez că îl apreciam. I-am spus: «Bănuiesc că asta e o chestiune măruntă în comparație cu deciziile cu adevărat importante și dificile pe care le aveți dumneavoastră de luat. Am făcut și eu un curs de calcul al impozitelor, dar recunosc că îmi iau informațiile necesare din cărți de specialitate. Dumneavoastră vă culegeți aceste date din botezul de foc al experienței directe. Uneori, mi-aș dori să am și eu o slujbă ca a dumneavoastră. Aș învăța foarte multe.»"

Rezultatul? „Inspectorul și-a ridicat nasul din hîrtii, s-a aplecat spre mine și a vorbit multă vreme despre slujba lui, povestindu-mi despre fraudele ingenioase pe care le descoperise. Tonul vocii lui a devenit treptat prietenos, iar la scurt timp ajunsese să îmi povestească despre copiii lui. Cînd a plecat, m-a anunțat că va analiza mai în detaliu problema mea și că îmi va transmite decizia lui în cîteva zile. M-a sunat la birou cîteva zile

după aceea și mi-a spus că hotărîse să păstreze exact aceeași încadrare a datoriei pe care o stabilisem eu."

Ce anume l-a făcut pe inspector să se răzgîndească? „Inspectorul a dat dovadă de una dintre cele mai frecvente slăbiciuni omenești, scria Carnegie. El își dorea să aibă sentimentul că este important. Cît timp domnul Parsons l-a contrazis, a obținut sentimentul propriei importanțe, afirmîndu-și cu tărie autoritatea. Dar imediat ce importanța i-a fost recunoscută și cearta a încetat, iar orgoliul lui a fost măgulit, el a devenit o ființă umană simpatică și plină de înțelegere."

RECUNOAȘTEȚI-VĂ GREȘELILE CU GENEROZITATE ȘI ÎMPĂRȚIȚI CRITICILE CU ZGÎRCENIE. MAI PRESUS DE TOATE, FIȚI CONSTRUCTIV.

11

Stabiliți-vă scopuri

La vîrsta de 23 de ani, eram unul dintre cei mai nefericiți tineri din New York. Vindeam motoare de camion pentru a-mi cîștiga existența. Nu știam ce anume punea în funcțiune un motor de camion. Și asta nu era tot: nici măcar nu voiam să știu. Îmi uram serviciul. Uram faptul că locuiam într-o cameră sărăcăcios mobilată de pe Fifty-sixth Street — o cameră infestată cu gîndaci. Încă îmi amintesc că aveam o grămadă de cravate atîrnate pe pereți, iar dimineața, cînd întindeam mîna să iau o cravată curată, gîndacii fugeau din ea în toate direcțiile. Mă dezgusta faptul că eram obligat să mănînc în restaurante ieftine și murdare, și ele probabil infestate cu gîndaci.

În fiecare noapte mă întorceam în cămăruța mea goală cu o durere de cap îngrozitoare — o durere de cap provocată și alimentată de dezamăgire, îngrijorare, amărăciune și revoltă. Mă revoltam, pentru că visurile pe care le nutrisem în anii de liceu se transformaseră în coșmaruri. Aceasta era viața? Aceasta era aventura extraordinară la care sperasem și pe care o așteptasem cu atîta nerăbdare? Asta era tot ce avea să însemne viața pentru mine — să am o slujbă pe care o urăsc și nici un fel de speranță pentru viitor? Tînjeam după desfătarea de a citi. Tînjeam să scriu cărțile pe care visasem în anii de liceu că le voi scrie.

Știam că aveam totul de cîștigat și nimic de pierdut dacă renunțam la slujba pe care o uram. Nu mă interesa să am foarte mulți bani, dar mă interesa să am o viață bogată. Pe scurt, ajunsesem pe malul Rubiconului — ajunsesem la acel moment de cumpănă cu care se confruntă majoritatea tinerilor atunci cînd pornesc în viață. Așa că am luat o hotărîre, iar hotărîrea aceea mi-a schimbat complet viitorul. A

făcut ca restul vieții mele să fie mai fericit și mai plin de recompense decît în cele mai utopice aspirații ale mele.

Hotărîrea mea a fost aceasta: să renunț la slujba pe care o uram și să îmi petrec următorii patru ani studiind la State Teachers College din Warrensburg, Missouri, pregătindu-mă să devin profesor și cîștigîndu-mi existența ținînd cursuri pentru adulți la seral. Urma să am zilele libere pentru a citi cărți, pentru a-mi pregăti cursurile și pentru a scrie nuvele și romane. Voiam să „trăiesc pentru a scrie și să scriu pentru a trăi."

Dale Carnegie [v. *Lasă grijile, începe să trăiești*]

Dale Carnegie nu a scris niciodată marele roman american, dar succesul său remarcabil ca profesor, om de afaceri și autor al unor cărți care tratează problema relațiilor interumane l-a făcut să fie un exemplu de urmat pentru oamenii din lumea întreagă. A realizat toate acestea pentru că a știut să-și stabilească țeluri, să și le modifice în funcție de circumstanțe și a încercat tot timpul să nu-și piardă din vedere următoarea destinație.

Mary Lou Retton era doar o elevă în anul doi de gimnaziu la o școală din West Virginia, un stat care nu dăduse niciodată lumii o gimnastă de talie mondială.

„Eram un nimeni, spune ea, și eram totuși pe locul întîi în statul West Virginia." Era o fetiță subțirică de 14 ani care participa la o competiție din Reno, Nevada. Aceasta a fost ziua în care Bela Karolyi, antrenorul român care o condusese pe Nadia Comăneci spre aurul olimpic, a apărut în spatele lui Retton.

„Era regele gimnasticii, povestește Retton. A venit în spatele meu. M-a bătut pe umăr. Este un om înalt — are un metru optzeci sau un metru nouăzeci. A venit la mine și mi-a spus: „Mary Lou", cu accentul acela românesc pronunțat. „Tu să vii la mine și te voi face campioană olimpică."

Primul lucru care i-a trecut lui Retton prin minte a fost: „Da, sigur! Vezi să nu."

Însă dintre toate gimnastele din arena din Nevada, Bela Karolyi o remarcase pe ea. „Așa că ne-am așezat și am stat de vorbă, își amintește Mary Lou. A vorbit cu părinții mei și le-a spus: „Voi fi sincer, nu există nici o garanție că Mary Lou va ajunge măcar să facă parte din echipa care merge la Olimpiadă, dar eu cred că are potențialul necesar."

Ce țel măreț! Încă de cînd era foarte mică, Mary Lou își făurise visuri că va ajunge într-o bună zi la Jocurile Olimpice. Dar cînd a auzit cuvintele spuse de omul acela faimos — pentru Mary Lou, din acea zi, visul devenise un țel precis...

„Reprezenta un mare risc pentru mine, spune ea. Urma să mă mut departe de familia mea și de prietenii mei, să trăiesc împreună cu o familie pe care nu o văzusem niciodată, să mă antrenez împreună cu fete pe care nu le cunoșteam. Mă emoționa foarte tare. Eram grozav de speriată. Nu știam la ce să mă aștept. Însă eram și foarte bucuroasă în același timp. Acest om voia să mă antreneze. Pe mine, o fetiță din Fairmont, West Virginia. Fusesem aleasă."

Și nu avea să-l dezamăgească pe Karolyi. Doi ani și jumătate mai tîrziu, după ce a obținut două note de 10 curat, Mary Lou Retton a cîștigat medalia olimpică de aur la gimnastică pentru America — și împreună cu ea, un loc în inimile oamenilor de pretutindeni.

Țelurile ne oferă ceva pentru care să luptăm. Ne fac să ne canalizăm eforturile. Ne permit să ne măsurăm succesul.

Așa că stabiliți-vă scopuri — scopuri care țintesc departe, dar care sînt de asemenea realiste, scopuri care să fie clare și măsurabile, scopuri pe termen lung și scopuri pe termen scurt.

Cînd ați atins un țel, alegeți-vă altul pentru a vă încuraja. Apoi treceți la următorul țel, mai îndrăzneț, mai puternic și cu mai multă energie, datorită țelurilor pe care le-ați atins deja.

Eugene Lang, un filantrop din New York, ținea un discurs cu ocazia sfîrșitului de an școlar în fața unei clase a șasea dintr-o școală generală. În clasa aceasta exista un grup de copii care nu aveau absolut nici o speranță de a ajunge la facultate. Ba chiar mai rău, nu erau mari speranțe ca majoritatea dintre ei să termine măcar liceul. Însă la finalul discursului de absolvire, Lang le-a făcut copiilor o ofertă uimitoare: „Pentru fiecare dintre cei care vor absolvi liceul, vă promit că vor exista fonduri pentru facultate", a spus el.

Dintre cei 48 de elevi care se aflau în sală în acea zi, 44 au absolvit liceul și 42 au mers la facultate. Ca să ne dăm seama exact ce înseamnă această performanță, trebuie să amintim că 40% din elevii de la oraș nu termină liceul, ca să nu mai vorbim de mersul la facultate.

Dar oferta financiară nu era suficientă pentru a produce un asemenea succes. Lang s-a asigurat de asemenea că elevii primesc tot sprijinul de care au nevoie pe parcurs. Ei au fost supravegheați și sfătuiți în ultimii lor șase ani de școală. Însă un singur țel stimulator, exprimat cu claritate și pe care elevii îl puteau atinge le-a oferit șansa de a visa la un viitor pe care pînă atunci nu îl crezuseră posibil. Și datorită faptului că și l-au imaginat, că s-au gîndit la el, au fost apoi capabili să își transforme visurile în realitate.

„Un țel este un vis care are un termen-limită" — după cum ne spune Harvey Mackay, autorul unor cărți de mare succes despre afaceri.

Howard Marguleas este președintele unei întreprinderi agricole numită Sun World și este unul dintre cei mai buni producători de legume și fructe din California. A ajuns la acest statut stabilindu-și și îndeplinindu-și țel după țel. Ani de zile, Marguleas studiase cum afacerile în agricultură merg cînd bine, cînd prost — vremuri prospere și vremuri de criză, la fel de imposibil de prevăzut pe cît erau de controlat. Sau cel puțin așa spunea toată lumea că stau lucrurile în afacerile cu legume și fructe.

Dar Marguleas avea un țel: să dezvolte tipuri noi de legume și fructe unice, care să poată trece cu bine peste fluctuațiile cererii și ofertei. „Afacerea aceasta cu legume și fructe nu este deloc diferită de afacerea cu imobiliare, crede Marguleas. Atunci cînd cererea pieței scade, dacă nu ai ceva cu adevărat valoros, în mod radical diferit, atunci ai probleme serioase. Dacă nu ești decît un producător de salată verde, de morcovi sau de portocale, ca toți ceilalți, și nu cultivi nimic diferit față de alții, o duci bine numai dacă oferta pe piață este mică. Dacă oferta este mare, nu o mai duci deloc bine. Și tocmai acestor cerințe am încercat noi să le ajustăm, să descoperim portițele norocoase pe care ți le oferă calitatea de a fi diferit, un fel de nișe ale pieței."

De aici s-a născut ideea de a produce un ardei gras mai bun. Da, un ardei gras mai bun. Dacă ar putea produce un ardei mai bun decît ardeiul pe care îl cultivă ceilalți oameni, se gîndea Marguleas, oare comercianții din America nu vor vrea să îl achiziționeze și în vremurile bune și în vremurile de criză?

Așa că l-a produs, dînd naștere soiului Le Rouge Royal. „Este un ardei alungit, care are trei lobi, explică Marguleas. Ni s-au spus lucruri de genul: «Trebuie să aveți un ardei arătos, cu patru lobi, de formă pătrățoasă, ca să îl puteți vinde.» Însă de cum l-am gustat — culoarea, aroma, gustul, totul — am știut că îl vom vinde. Știam că dacă îl vom promova, îi vom face reclamă, îl vom distribui cum trebuie și vom pune un nume pe el, îi vom putea convinge pe oameni să îl mănînce. Și odată ce îl vor mînca, vor continua să îl cumpere."

Marguleas a învățat din toată această poveste următorul lucru: „Nu încetați niciodată să căutați ocazia de a găsi ceva diferit. Nu fiți mulțumit cu ceea ce faceți. Totdeauna încercați să găsiți o metodă și o cale de a îmbunătăți ceea ce faceți, chiar dacă veți contrazice tradiția unei afaceri."

Cei care nu reușesc să își stabilească țeluri independente, doar pentru ei înșiși, devin niște „și nea Ion, că și el e om", așa cum îi numește Marguleas. Acești „și nea Ion, că și el e om", adică oamenii care îi urmează pe alții, însă nu conduc se descurcă bine atunci cînd vremurile sînt prospere. Dar atunci cînd situația generală se înrăutățește, în mod cert rămîn în urmă.

Marguleas a pus punctul pe *i*. Oamenii care își stabilesc țeluri — țeluri care să îi stimuleze, dar țeluri care să poată fi atinse — sînt oameni puternic ancorați în viitor, cei care vor realiza lucruri extraordinare.

Reebok International, Ltd., o companie producătoare de pantofi de sport, și-a stabilit un țel major: să îl aducă pe Shaquille O'Neal. Starul de la Orlando Magic nu avea să se lase ușor convins. Multe companii importante erau nerăbdătoare să îl angajeze ca imagine a lor.

„Problema se punea în felul următor: trebuia să îl convingem că noi aveam să îi oferim cel mai bun contract pe care l-ar fi putut semna, că eram dispuși să creăm special pentru el un program pe care altcineva nu l-ar fi putut organiza", spune Paul Fireman, președintele de la Reebok.

Întreaga companie s-a pus în mișcare. „Am creat o campanie publicitară înainte că el să ajungă aici. Am creat-o în exclusivitate pentru el. Am cheltuit bani pentru a o crea și am făcut mare risipă de energie. Eram în mod absolut devotați țelului de a-l aduce la noi. Am făcut un pariu. Ne-am asumat un risc. Am cheltuit timp, bani și energie." Uneori, aceasta presupune stabilirea unor țeluri.

„Pentru noi ar fi fost o mare încercare din punct de vedere emoțional în cazul în care am fi pierdut, spune Fireman. Dacă nu am fi mers atît de departe cu eforturile pentru a-l aduce la noi, nu am fi riscat o dezamăgire atît de mare. Dar nici nu l-am fi putut convinge."

Țelurile nu sînt importante numai pentru companii. Ele constituie pietrele de temelie ale unei cariere de succes.

Jack Gallagher a lucrat la firma de anvelope a familiei sale, unde a avut aproape orice slujbă posibilă — contabil, casier, producător și agent de vînzări. Toată experiența pe care a acumulat-o l-a învățat un singur lucru, dar pe care pe care l-a știut cu certitudine: acela că nu voia să lucreze în industria cauciucurilor.

Într-o zi, Gallagher s-a întîlnit întîmplător cu un prieten din liceu, care lucra ca administrator adjunct la un spital din localitate. „Este ceea ce mi-ar plăcea și mie să fac, și-a spus Gallagher. Mi-ar plăcea tare mult să pot să ajut oameni. Mi-ar plăcea să conduc o companie mare și să îi îndrum pe oameni să facă lucrurile așa cum trebuie." Între Jack Gallagher și postul de administrator de spital erau cîteva obstacole uriașe — o diplomă în administrarea spitalelor, pe de o parte, și o slujbă în cadrul unui spital, pe de altă parte. Dar Gallagher avea un țel al lui și a pornit imediat în această cursă cu obstacole.

I-a convins pe cei de la Yale să îl accepte. A cîștigat o bursă din partea Fundației Kellogg. A obținut un împrumut de la o bancă locală. A lucrat nopțile într-un birou administrativ în cadrul spitalului North Shore University. Și după ce și-a obținut diploma de absolvire, a candidat pentru postul de administrator rezident la North Shore.

„Am dat interviul cu Jack Hausman, președintele consiliului de conducere al spitalului, povestește Gallagher. Cred că am stat vreo trei minute cu el — și am reușit să îl conving în cele trei minute. Mi-a pus o întrebare ciudată. Știa că sînt căsătorit și că am trei copii. M-a întrebat: «Cum o să-ți poți permite acest post?» Pe vremea aceea, un rezident cîștiga 3 900 de dolari pe lună."

Gallagher își amintește răspunsul pe care i l-a dat: „Dle Hausman, uitați cum stau lucrurile. M-am gîndit la asta cu mult timp înainte de a veni să candidez pentru post. Trebuia să am totul aranjat pentru a putea să supraviețuiesc în perioada rezidențiatului și să trec după aceea la postul de administrator."

Avea un țel. Plănuise fiecare detaliu. A muncit fără întrerupere pentru a-l atinge. Astăzi este directorul executiv al spitalului North Shore.

Cantautorul Neil Sedaka, a cărui carieră muzicală a strălucit mai bine de trei decenii, a învățat să își stabilească țeluri încă de pe vremea cînd nu era decît un puști. Sedaka a crescut într-o zonă rău famată a cartierului Brooklyn și nu a fost niciodată un dur. Primul lui țel a fost unul ușor de înțeles: să se facă plăcut și astfel să supraviețuiască pe perioada liceului.

„Nu eram un bătăuș", explica Sedaka, cu puțin timp în urmă. „Așa că trebuia să mă fac plăcut. Întotdeauna mi-am dorit să mă fac plăcut. Știți cum este, întotdeauna îți este teamă să te amesteci într-o bătaie." În orice caz, tînărul Neil a descoperit o metodă care s-a dovedit extrem de ingenioasă pentru a-și atinge țelul — muzica.

„Era o cofetărie lîngă liceul Lincoln, și aveau un tonomat în spate, povestește Sedaka. Toți puștii duri, puștii îmbrăcați în haine de piele obișnuiau să piardă vremea acolo și le plăcea să asculte Elvis și Fats Domino. Era începutul epocii rock and roll. Așa că am compus un cîntec rock and roll și l-am cîntat și apoi am devenit un fel de erou printre puștii aceia duri, îmbrăcați în piele. Mă lăsau chiar să stau în partea lor de cofetărie."

Problema aici nu este dacă lui Sedaka ar fi trebuit sau nu să-i pese dacă era acceptat în grupul puștilor duri. Lucrurile de acest gen pot părea copleșitor de importante în anii de liceu. Însă este important faptul că el a știut instinctiv cum să se apropie de acești oameni de alt fel — și cum să obțină ceea ce i se părea lui important la vremea aceea. Pentru Sedaka, țelul acela din liceu s-a transformat în cariera vieții lui, iar acest succes timpuriu i-a dat încrederea de a ținti imposibilul.

Cam același proces s-a desfășurat și în anii de tinerețe ai lui Arthur Ashe, campionul de tenis. Aproape fără nici un sprijin din partea nimănui, Ashe a dărîmat bariera prejudecăților rasiale din tenisul profesionist, un sport care înainte de apariția

lui Ashe fusese aproape exclusiv un sport al albilor. În ultimii ani ai vieții sale, Ashe a dus o luptă curajoasă împotriva virusului HIV, încercînd să îi facă pe oamenii de la colțul străzilor din ghetouri și pe cei din locuințele mizere ale orașului să fie conștienți de acest pericol.

Viața lui s-a bazat pe stabilirea și atingerea țelurilor. Pentru Ashe, totul a început atunci cînd era doar un junior pe un teren de tenis. Acolo a învățat cît de multe poți să realizezi dacă îți stabilești cîte un singur țel odată.

„Atunci cînd treci de bariera aceea, cînd îți stabilești un țel și ajungi să îl atingi, într-un fel îți întărești încrederea în propriile forțe, chiar dacă la început încrederea era fragilă", afirma Ashe într-un interviu acordat pentru această carte, cu puțin timp înainte de moartea sa.

Ashe a procedat în acest fel pînă în ultima zi a vieții sale. Își stabilea un țel, apoi își atingea acel țel, apoi își stabilea un altul. De ce? „Eu cred că încrederea în sine, atît și nimic mai mult, poate transforma un individ, explica Ashe. De asemenea, se extinde și în alte zone ale vieții. Nu numai că te simți încrezător în domeniul în care ești expert, dar este foarte probabil să te simți încrezător în general, să crezi că poți face și alte lucruri la fel de bine, aplicînd aceleași principii în cazul unei alte sarcini pe care o ai de îndeplinit sau al unui alt țel."

Țelurile trebuie să fie realiste și trebuie să aveți capacitatea de a le atinge. Nu faceți greșeala de a crede că ar trebui sau că ați putea să îndepliniți astăzi tot ce v-ați propus. Poate că anul acesta nu puteți ajunge la lună, așadar, propuneți-vă o excursie mai scurtă. Stabiliți-vă un țel intermediar.

Respectînd regulile acestei abordări pe etape, Ashe a reușit să fie înscris în cartea de aur a tenisului. „Primii mei antrenori, explică Ashe, au propus țeluri precise, pe care eu mi le-am însușit. Țelurile nu însemnau neapărat cîștigarea unui turneu de tenis. Țelurile erau doar lucruri pe care noi le consideram dificile, care necesitau multă muncă și o bună organizare. Iar dacă atingeam acele țeluri, mă bucuram de un fel de recompensă implicită. Repet, țelul nu însemna neapărat cîștigarea turneului cutare sau cutare. Și tot așa, pas cu pas, înainte de a-mi da seama, după ce atingeam aceste țeluri mai mici, dintr-odată: „Hei, dar sînt aproape de premiul cel mare."

Ashe a abordat întotdeauna meciurile grele cu aceeași optică. „Într-un turneu, îmi propuneam să ajung în sferturile de finală. Sau într-un meci, îmi propuneam să nu ratez un anumit număr de lovituri de rever. Sau poate îmi propuneam să îmi îmbunătățesc condiția fizică, astfel încît să nu obosesc atunci cînd era prea cald afară. Acestea sînt genurile de țeluri care te ajută să îți abați atenția de la scopul pe termen lung, adesea înșelător — țelul de a fi numărul unu sau de a cîștiga turneul."

Cel mai bine este să abordați majoritatea problemelor importante printr-o serie de țeluri intermediare. Este mult mai încurajator — și, de asemenea, mult mai motivant.

Doctorul James D. Watson, directorul laboratorului Cold Spring Harbor, s-a luptat o viață întreagă pentru a găsi leacul împotriva cancerului. Oare acesta este singurul său țel? Bineînțeles că nu. Ar fi mult prea descurajant pentru oricine. Watson și-a propus niște țeluri intermediare pentru el și angajații săi, țeluri care contribuie an de an la atingerea scopului final, găsirea medicamentului care să vindece cancerul.

„Există atît de multe tipuri de cancer, explică Watson, laureat al premiului Nobel pentru descoperirea structurii ADN-ului. Vom reuși să vindecăm unele din ele. Să sperăm că vom reuși să le vindecăm pe toate.

Însă trebuie să îți alegi țeluri intermediare, mai spune el. Țelul pe care ni l-am propus nu este să vindecăm cancerul de colon mîine, ci să înțelegem boala. Și sînt foarte mulți pași diferiți pe care trebuie să îi facem. Nimeni nu vrea să meargă spre eșec. Îți construiești fericirea propunîndu-ți un singur țel mic odată."

Acesta este modul de funcționare. Propuneți-vă țeluri mici. Împliniți-le. Propuneți-vă țeluri noi, puțin mai îndrăznețe decît primele. Împliniți-le. Reușiți.

Cu mult înainte ca Lou Holtz să devină antrenorul echipei de fotbal american Notre Dame, el nu își dorea nimic mai mult decît să fie jucător. Dar cînd a vrut să se înscrie în echipa liceului, cîntărea doar 53 de kilograme.

Holtz știa că greutatea lui era mult prea mică. Cu toate acestea, își dorea cu ardoare să joace, așa că și-a alcătuit un plan. A învățat despre toate cele 11 posturi de jucători din echipă și despre pozițiile lor. Astfel, dacă oricare dintre jucători s-ar fi accidentat, el era gata să intre imediat pe teren în locul lui. Acest lucru îi oferea 11 șanse în loc de una.

„La fel stau lucrurile și în afaceri în zilele noastre, spune scriitorul Harvey Mackay. Dacă lucrați într-un birou, oferiți-vă să învățați să răspundeți la telefoane. Oferiți-vă să învățați modul de funcționare al computerelor. Dacă lucrați în departamentul de vînzări, este în interesul dumneavoastră să vă pricepeți la computere." În felul acesta, cînd apar ocaziile, veți avea șanse mult mai bune să profitați de ele. Propuneți-vă țeluri care vă vor face să deveniți mai valoros pentru echipa dumneavoastră — așa cum a procedat Lou Holtz — sau pentru companie.

Ideea este să vă propuneți țeluri și să faceți eforturi pentru a le atinge. Uneori veți reuși să vă încadrați în timp, uneori vă va lua ceva mai mult decît v-ați propus, iar alteori nu veți reuși să duceți lucrurile la bun sfîrșit. Unele lucruri pur și simplu nu erau menite să se întîmple. Cel mai important este să continuați să vă faceți planuri și să luptați pentru a le realiza. Într-un final veți reuși, trebuie doar să aveți răbdare.

Așa cum spune Adriana Bitter de la Scalamandré Silks: „Poate că uneori ne propunem țeluri prea îndrăznețe și nu reușim întotdeauna să le realizăm, dar cu siguranță putem începe să progresăm."

Dacă nu aveți țeluri precise, este foarte ușor să vă lăsați purtat de val, fără să reușiți vreodată să preluați cu adevărat controlul asupra vieții dumneavoastră. Timpul se pierde, pentru că aveți impresia că nimic nu este prea urgent. Nu aveți nici un termen-limită. Nu trebuie să faceți nimic *astăzi*. Puteți amîna orice, la nesfîrșit. Țelurile sînt cele care ne pot oferi un sens și care ne permit să ne concentrăm.

David Luther de la Corning este pe deplin conștient de existența acestei tendințe a societății moderne de a nu-și stabili nici un fel de scopuri. Este îngrijorat că propriii lui copii ar putea fi afectați. Așa că vorbește cu ei cu regularitate despre țeluri.

„Uneori, le spune el, anumite lucruri ajung să ne tragă înapoi." Ușor de spus, cu siguranță, dar cum putem evita această capcană? Potrivit lui Luther: „Cel mai important este să te cunoști pe tine însuți. Gîndește-te la cunoștințele pe care le ai și ce anume ți-ar plăcea să faci. Nu te gîndi la bani, pentru cî-

teva clipe, cel puțin. Atunci cînd vei avea vîrsta părinților tăi, ce vis ți-ar plăcea să poți spune că ți-ai împlinit, despre ce anume ți-ar plăcea să spui că ți-a schimbat viața?"

Cum ne putem propune țeluri inteligente? Pentru cele mai multe dintre ele nu este nevoie decît de puțin timp de gîndire, însă există cîteva tehnici folositoare pentru a vă concentra atenția asupra sarcinii pe care o aveți de îndeplinit. O metodă ar fi să vă puneți aceleași întrebări pe care Luther își încuraja copiii să și le pună. „Stai o clipă și gîndește-te: «Ce vreau cu adevărat să fiu? Ce fel de viață îmi doresc cu adevărat? În momentul de față merg în direcția bună?»" Aceste sfaturi sînt utile indiferent cît de departe ați ajuns în carieră.

Odată ce ați stabilit care sînt țelurile dumneavoastră, ordonați-le în funcție de importanța lor. Nu putem face totul deodată, așa că trebuie să vă întrebați: Care este prioritatea mea? Care este cel mai important țel al meu? Apoi încercați să vă planificați timpul și energia astfel încît ele să corespundă priorităților. De cele mai multe ori aceasta este cea mai dificilă etapă.

Pentru a-și ordona țelurile în funcție de priorități, Ted Owen, redactorul ziarului *San Diego Business Journal*, urmează sfaturile unui prieten psiholog. „Mi-a spus să iau o foaie de hîrtie și să desenez o linie pe centru. În stînga, să scriu cîte numere vreau. Eu scriu zece. Să mă gîndesc apoi la cele mai importante zece lucruri pe care vreau să le realizez înainte de vîrsta pensionării, indiferent care ar fi acea vîrstă, 100, 60 sau 50 de ani.

Scriu pe foaie cele zece lucruri. De exemplu, vreau să am o pensie bună. Vreau să am o casă frumoasă. Vreau să am o căsnicie fericită. Vreau să fiu sănătos. Oricare ar fi cele zece dorințe. Apoi iau acele zece articole și le ordonez în partea dreapă a foii în funcție de importanța lor. Una dintre cele zece dorințe devine numărul unu, și așa mai departe."

Simplist? Tot ce se poate. Dar foarte folositor. Făcînd asta, Owen a descoperit despre el însuși lucruri pe care nu le știuse niciodată. „Am descoperit că o slujbă bine plătită, o slujbă stabilă, o slujbă care îmi place, venea abia pe locul șapte." Odată ce vă descoperiți propriile dumneavoastră priorități, numărul unu, doi, trei și șapte, începe să fie mult mai ușor să vă fixați țeluri bine planificate.

Nu este nimic rău dacă, peste ani, aceste țeluri evoluează și se schimbă. „Înainte de a mă căsători, veneam la serviciu în week-end doar că să citesc presa, spune Dr. Ronald Evans, cercetător la Institutul Salk pentru Studii Biologice. Nu aveam nimic altceva de făcut. Laboratorul era un fel de a doua casă. Munca de cercetare creează dependență, remarcă el. Este o muncă incredibil de stimulativă, care forțează limitele intelectului. Faci descoperiri și nimic nu se compară cu asta."

Însă viața se schimbă, presiunea crește, iar țelurile trebuie și ele reevaluate. „Acum aveam o familie, mai spune Evans; deși mi-a fost destul de greu să îmi schimb tabieturile, era necesar. Trebuie să fii conștient că nu le poți face pe toate."

Corporațiile au nevoie de țeluri la fel de mult ca și oamenii, iar regulile de bază sînt aceleași cînd companiile încep să își fixeze țelurile lor: propuneți-vă scopuri clare, formulați-le simplu și nu fixați prea multe deodată.

Într-unul din anii trecuți, conducerea uriașei companii Motorola s-a concentrat pe atingerea a doar trei țeluri bine stabilite, exprimate în termeni matematici preciși: să „continue îmbunătățirea 10-X" la fiecare doi ani, să „prindă vocea" clientului, să „reducă timpul de producție la factorul 10" în fiecare an.

Nu vă bateți capul să înțelegeți ce ar putea însemna acest limbaj. El ar putea să se aplice sau nu companiei dumneavoastră. Cel mai important aspect al acestei probleme îl constituie faptul că fiecare companie are țelurile sale. Aceste țeluri sînt înțelese cu claritate în interiorul companiei. În acest fel poți măsura ușor progresul unei firme. Iar dacă aceste țeluri vor fi atinse, înseamnă că acea companie s-a descurcat extraordinar de bine.

Aceste trei țeluri precise sînt suficiente pentru a conduce întreaga companie. Imaginați-vă ce rezultate ar putea avea trei țeluri la fel de clare, la fel de realiste, pentru viața unui individ.

FIXAȚI-VĂ ȚELURI CLARE, STIMULATIVE ȘI REALISTE.

12

Concentrare și disciplină

În anul 1933, lui David Burpee, un celebru floricultor din Philadelphia, i-a venit ideea că banalul și comunul copil vitreg al florilor putea fi transformat într-o plantă frumoasă și atractivă. Acest copil vitreg al florilor erau gălbenelele, un fel de haimana neglijată din cauza unei trăsături care o dezavantaja: un miros neplăcut.

Așa că David Burpee s-a hotărît să dezvolte o specie de gălbenele care să gîdile plăcut nările în loc să le deranjeze. Știa că există un singur mod de a face acest lucru, și anume să descopere ceea ce specialiștii numesc o mutație genetică, un exemplar de floare care întîmplător să nu aibă acest miros neplăcut. Așa că a cerut semințe de gălbenele din lumea întreagă și a reușit să adune 640 de soiuri diferite. Le-a sădit, iar atunci cînd au crescut și au înflorit, și-a apropiat nasul de fiecare dintre ele și le-a mirosit. Fiecare în parte mirosea urît. Destul de descurajator, însă el a continuat să caute, iar, într-un tîrziu, un misionar din îndepărtatul Tibet i-a trimis cîteva semințe de gălbenele care nu miroseau urît, însă aveau o floare mică și pricăjită.

David Burpee a încrucișat acest soi cu una din numeroasele sale varietăți și a plantat 35 de pogoane de pămînt cu semințele încrucișate. Cînd plantele începuseră să crească și să devină puternice, l-a chemat pe șeful de echipă și i-a trasat o sarcină care l-a făcut pe bietul om să creadă că David Burpee și-a pierdut mințile. I-a spus șefului de echipă să meargă de-a bușilea printre rînduri și să miroasă cu grijă fiecare floare plantată pe cele 35 de pogoane. Trebuia să găsească măcar o singură plantă care să nu miroasă urît și care să aibă flori mari și frumoase. „Mi-ar trebui 35 de ani ca să le miros pe toate", a spus șeful de echipă. Așa că agențiile de recrutare de personal în domeniu au fost contactate pentru a primi o cerere cum nu mai primiseră niciodată pînă atunci, o cerere pentru 200 de mirositori de flori.

Acești mirositori de flori au venit din toate colțurile țării și s-au apucat de lucru. Nimănui nu i-a fost dat vreodată să vadă o priveliște mai nebunească, dar David Burpee știa ce face. În sfîrșit, într-una din zile, unul dintre mirositorii de flori a venit alergînd peste cîmpul de flori la șeful de echipă.

„Am găsit-o!", strigă el. Șeful de echipă l-a urmat în locul în care muncitorul înfipsese un băț în pămînt. Cu siguranță, nu era nici urmă de miros neplăcut.

Dale Carnegie

Margaret Thatcher a condus Marea Britanie în timpul unora dintre cei mai grei ani din istoria imperiului — ani care au inclus războiul din Insulele Falkland, o recesiune mondială și suficiente seisme sociale pentru a umple un secol, două. Anii aceștia au distrus carierele multor politicieni, iar ca prim-ministru al Marii Britanii (mai mult chiar, prima femeie din istorie care a deținut această funcție), Thatcher a avut parte de multe greutăți. Însă oamenii de toate culorile politice din Marea Britanie au fost nevoiți să recunoască un lucru: Doamna de Fier nu a dat înapoi nici o clipă. Cum a reușit să aibă asemenea putere în condiții de stres?

„Dacă trebuie să conduci o țară ca Marea Britanie, explica Thatcher la puțin timp după ce a renunțat la funcția de prim-ministru, o țară puternică, o țară care a fost una dintre marile puteri ale lumii și în vremuri bune și în vremuri grele, o țară pe care să te poți baza întotdeauna, atunci trebuie să ai tu însuți ceva de fier."

Nu este chiar așa de complicat, a mai spus fostul prim-ministru. Păstrați-vă concentrarea. Autodisciplinați-vă. Doriți-vă cu disperare să reușiți. „Nu cunosc pe nimeni care să fi ajuns în vîrf fără să fi muncit foarte mult, spunea ea în continuare. Aceasta este rețeta succesului. Nu va reuși întotdeauna să vă ducă cel mai sus, dar veți ajunge undeva foarte aproape de vîrf."

Maggie Thatcher a înțeles acest lucru. Fixați-vă în minte un scop clar, ceva ce vă doriți cu adevărat: aveți încredere în dumneavoastră înșivă, fiți ambițios; și nu permiteți să vi se distra-

gă atenția. În afaceri, în viața de familie, în sport, în politică, urmați aceste reguli simple și șansele dumneavoastră de reușită sînt foarte mari.

Ivan Stewart era un om care avea un țel. Visul lui de o viață era să participe la competițiile de raliuri pe teren accidentat — raliuri de 400, 800, 1 600 de kilometri pe teren accidentat, raliuri care presupun multe ore de concentrare intensă și dureri îngrozitoare de spate. Numai că Stewart era supraveghetor șef la o firmă de construcții, avea o soție, o casă ipotecată și trei copii de crescut. Avea responsabilități. Avea obligații. Șansele ca el să-și atingă țelul erau puține, însă Stewart avea de asemenea un plan și foarte multă energie pentru a-și urmări scopul.

„Voiam să particip la cursele de raliu, așa că lucram la mașinile de curse după ce ieșeam de la serviciu, sîmbăta și duminica. Apoi am avut ocazia să pilotez, doar ca să mă simt implicat, negîndindu-mă niciodată — nici măcar o clipă — că voi ajunge să fac o carieră din asta", spune Stewart.

Într-o bună zi, s-a ivit și ocazia pe care o așteptase. Un pilot cu care lucrase Stewart și-a rupt piciorul chiar înainte de începerea cursei. Mașina era pregătită și înscrisă în cursă. Pilotul nu a avut altă alegere decît să îl lase pe Stewart să conducă.

Împreună cu prietenul lui, Earl Stahl, care ocupa scaunul pasagerului, Stewart a pornit în cursă. Catastrofă. Au intrat în parapet. Mașina s-a răsturnat. Au rămas înțepeniți în noroi. Celelalte mașini îi depășeau în viteză. Singura lui șansă de a-și dovedi talentul părea iremediabil compromisă.

„Ajunsesem pe ultima poziție, povestește el, amintindu-și de prima lui cursă. Toți ceilalți erau cu mult în față. O nouă mașină pornea la fiecare 15 secunde, și probabil că erau 60, 70 de mașini în cursă. Toți ceilalți erau cu mult în față. Iată-ne pe mine și pe Earl, eram ultimii. Am mai mers încă 10 mile, 15 mile, 20 de mile sau cîte or fi fost, și iată că ni s-a rupt dorselul, cablul care merge de la pedale la carburator — era o mașină cu motor de Volkswagen. Deci acum nu mai puteam nici să conduc. Am spus: «Earl, dă-mi o cheie de piulițe.» Earl a scos cheia de piulițe din cutia de scule, iar eu am tras afară cablul rupt, care era destul de lung pentru a-l petrece în jurul cheii, așa încît să îl pot înfășura pe ea. Am făcut acest lucru destul de repede. În cinci sau zece minute aveam un dorsel manual, așa încît

să pot să trag de dorsel, să apăs ambreiajul și să pot conduce cu o singură mînă. Dar nu mergea direcția. Aceasta se cheamă hotărîre — iar eu eram hotărît să conduc.

I-am spus lui Earl: «Tu trebuie să schimbi vitezele — era o mașină cu patru trepte de viteză. Eu o să-ți trag un cot de fiecare dată cînd vreau să schimb viteza.» Așa că am tras de dorsel, și era o mare nebunie, am apăsat ambreiajul, am tras de dorsel, dar nu era în viteza care trebuia. Oricum, am început să ne descurcăm destul de repede. Îi dădeam un cot și lăsam liber dorselul. Apăsam ambreiajul și iar îi dădeam un cot, iar el trecea într-o treaptă superioară de viteză. Și-a dat seama foarte repede de ceea ce trebuia să facem. Era o nebunie, pentru că din cînd în cînd el îmi schimba într-o treaptă inferioară de viteză, iar eu aveam nevoie de o treaptă superioară de viteză, sau invers. Dar am ajuns să fim destul de pricepuți la acest fel de condus. Curînd am început să prindem din urmă celelalte mașini — era o cursă de 400 de kilometri. Ajungem din urmă o mașină, apoi alta. Muncă în echipă. Da, chiar ne descurcam bine. Curînd ajunsesem să conducem cu adevărat. Știți ce vreau să spun, noi conduceam — și ca să scurtez o poveste lungă, am cîștigat cursa aceea. Cursa aceea de 400 de kilometri." Tocmai de acest gen de concentrare și disciplină avem nevoie pentru a cîștiga cursa în toate competițiile vieții.

Stewart și-a continuat cariera și a ajuns cel mai bun pilot de curse pe distanțe lungi pe teren accidentat din America. A cîștigat prestigiosul trofeu oferit de uleiurile Valvoline — Omul de Fier (Super Cupa și premiul Heismann într-unul singur) — de atîtea ori, încît suporterii săi îl numesc simplu Omul de Fier. Iar la 47 de ani — arătînd venerabil în costumul său de sport —, Stewart a semnat un nou contract de sponsorizare pe trei ani cu Toyota.

„Ei știu că eu îmbătrînesc și sînt foarte mulți tineri care vin din urmă." Însă acest aspect reprezintă o nouă provocare, nu un motiv de a renunța. Cine știe? Probabil că Omul de Fier va pilota și la 60 de ani. Acesta este genul de concentrare — indiferent de domeniul de activitate — care cerne cîștigătorii de necîștigători.

Este singurul mare secret pentru a avea profituri substanțiale, spune Thomas A. Saunders III de la Saunders Karp &Company.

„În urmă cu doar cîțiva ani, atunci cînd puneam pe picioare acest fond de investiții pentru Morgan Stanley, își amintește Saunders, primisem sarcina de a găsi investitori și de a strînge pentru banca noastră comercială 2,3 miliarde de dolari. Era al doilea fond ca mărime care fusese vreodată strîns pentru un fond bazat pe investiții individuale. Cred că în mare parte acest succes s-a datorat perseverenței noastre, faptului că nu eram dispuși să ne apucăm de treabă și să dăm greș. Nu eram dispuși să acceptăm un refuz, aveam voința de a insista. Voința de a încerca din nou și din nou. Voința de a afla de ce cineva spusese nu — și poate de a convinge acea persoană să spună da."

Fred Sievert este director financiar general la New York Life Insurance Company. Persoana de la care a învățat să fie perseverent a fost tatăl său, al cărui nume este tot Fred. „Marea pasiune a vieții lui a fost să cînte la trompetă, spune Sievert despre tatăl său. A cîntat cu unele dintre cele mai mari și mai cunoscute formații, printre care Harry James, Artie Shaw și Jack Teagarden. Este un trompetist de excepție."

Și nici măcar tatăl nu a încetat vreodată să repete tehnicile de bază. „Obișnuia să exerseze game, spune fiul. Iată-l pe unul dintre cei mai mari trompetiști din țară, și el ce face? Nu exersează vreo melodie nouă, pe care vrea să o învețe. Exersează game. Ore întregi, zile întregi. Exersa diferite game. Îmi spunea mereu că dacă știa gamele și putea să le execute rapid, atunci putea să învețe orice melodie."

Aceeași concentrare de nezdruncinat i-a susținut pe doi guvernatori din Sud, la o distanță de 16 ani între ei, de-a lungul întregului drum spre Casa Albă. Unul dintre ei era un cultivator de alune din Georgia, cu o voce domoală, pe numele său Jimmy Carter. Celălalt venea dintr-un mic punct de pe hartă numit Hope, Arkansas. Numele lui este Bill Clinton.

Cînd Carter și-a început campania electorală în 1976, puțini dintre analiștii politici faimoși din America acelor vremuri au crezut că avea vreo șansă. Mai nimeni din afara statului Georgia nu auzise vreodată de el, concura cu un număr mare de democrați bine cotați în sondaje, iar primul mare hop al campaniei electorale era New Hampshire, cum nici nu se putea mai departe de casă.

Cînd Clinton a candidat în 1992, părerea generală era că șansele lui sînt tot atît de mici, în comparație cu ceilalți candidați — iar motivele erau în mare aceleași ca și în cazul lui Carter. Era ceva mai cunoscut decît fusese Carter, însă nu cu mult, iar președintele republican din acea perioadă tocmai cîștigase un război foarte popular.

Dacă le-am fi dat crezare experților din acea vreme, nici unul dintre cei doi guvernatori nu avea prea multe șanse. Se credea că, pînă la sfîrșitul alegerilor preliminare, acești doi fii ai Sudului vor fi eliminați din cursă. Bineînțeles că nu s-a întîmplat așa, iar motivele sînt numeroase. Nici unul dintre motive nu este mai important decît concentrarea și disciplina acestor două campanii.

De-a lungul acestor competiții extrem de dure, ambii candidați aveau mai multe motive de a renunța. În cazul lui Carter, pe lîngă faptul că era complet necunoscut, exista amenințarea lui Ted Kennedy și convingerea absolută că nu Carter, ci Kennedy era preferatul „adevăraților democrați". În cazul lui Clinton, erau afirmațiile lui Gennifer Flowers, sondajele de opinie care îl descalificau din cursă, puterea pe care o avea președintele de atunci și un individ pe care îl chema Perot.

Aceste șanse mici nu l-au oprit pe Carter în 1976. Nu l-au oprit nici pe Clinton în 1992. Iar cel mai important motiv în cazul amîndurora a fost că ambii erau extrem de hotărîți. Știau cu claritate ce își doreau să realizeze. Făceau eforturi pentru a urmări un țel precis, un vis pe care fiecare îl nutrise din copilărie. În consecință, aveau o motivație supraomenească. Au muncit ca nebunii și și-au concentrat atenția asupra muncii lor — și au cîștigat premiul cel mare.

Perseverența reprezintă cealaltă parte a ecuației. Pentru a obține ceea ce vă doriți în viață trebuie să aveți încredere în dumneavoastră și trebuie să fiți dispus să perseverați. Încercați din nou și din nou, ori de cîte ori e nevoie.

Burt Manning de la J. Walter Thompson, una dintre cele mai mari agenții de publicitate din lume, a început să lucreze în domeniu ca autor de texte publicitare. El a devenit singura „per-

soană creativă" care a condus vreodată compania, producătoare a unor campanii publicitare pentru clienți importanți precum Ford, Lever Brothers, Nestlé, Kellogg, Kodak, Goodyear și Warner-Lambert.

Cu siguranță, talentul și creativitatea sînt vitale într-o afacere atît de competitivă cum este publicitatea, dar fără o muncă susținută, concentrată și perseverentă, talentul și creativitatea pot rămâne fără rezultat. Este o lecție pe care Manning a învățat-o din proprie experiență, chiar la începutul carierei sale.

I-a propus primului său client important ceea ce el credea a fi o campanie publicitară extraordinară. Clientul era compania Schlitz, iar sloganul pe care îl propunea Manning era unul care urma să devină la fel de faimos ca „Mmm-mmm bun": *„Dacă ai rămas fără Schlitz, înseamnă că ai rămas fără bere."* Manning era foarte entuziasmat de campanie, însă, oricît de greu ne-ar veni să credem astăzi, cei de la Schlitz Brewing Company nu erau deloc încîntați. Ei considerau că ideea era prea negativistă. Îi cereau lui Manning să găsească ceva mai optimist.

Manning nu avea de gînd să renunțe. A revenit de mai multe ori, prezentîndu-și campania de șase ori. Își amintește răspunsul lor final: „Am putut să mă întorc cu aceeași idee de atîtea ori în primul rînd pentru că aveam cu clientul o relație care îmi permitea să fac asta și care l-a determinat să nu mă dea pe ușă afară. La a șasea prezentare mi-a spus: «De acord. Nu prea cred că este bine, dar dacă voi așa considerați, testați ideea asta undeva.»"

Restul, bineînțeles, ține de istoria publicității. Talentul și creativitatea lui Manning au stat la baza visului unei campanii publicitare de mare succes, însă doar munca și perseverența lui au adus acest vis în fața publicului. Dale Carnegie a enunțat acest principiu astfel: „Răbdarea și perseverența vor avea în lumea aceasta rezultate mai uimitoare decît o lovitură de geniu. Amintiți-vă acest lucru atunci cînd toate merg prost.

Nu vă lăsați descurajat de nimic, scria el. Mergeți înainte. Nu renunțați niciodată. Aceasta a fost politica majorității celor care au reușit. Bineînțeles, veți avea și momente în care veți fi descurajat. Cel mai important este să depășiți aceste momente. Dacă puteți face asta, întreaga lume vă aparține."

In termeni practici, aceasta înseamnă că trebuie să vă amintiți care este scopul dumneavoastră principal — indiferent dacă este vorba de a încheia un contract de publicitate, de a cîștiga un raliu sau de a fi ales președintele Statelor Unite ale Americii. Apoi munciți, concentrîndu-vă asupra unei singure idei, pentru a vă atinge țelul.

Și asigurați-vă că mergeți pînă la capăt. Nu este întotdeauna ușor. Trebuie ca de fiecare dată să vă antrenați pentru a parcurge fiecare etapă, pentru a avea grijă de orice detaliu, indiferent de sarcina pe care o aveți de îndeplinit. Această grijă pentru fiecare detaliu este ceea ce îi face pe oameni mai valoroși pentru companiile în care lucrează, mai importanți pentru organizațiile din care fac parte, mai demni de încredere în fața colegilor și prietenilor lor .

„Cînd intru în biroul cuiva și văd un teanc de bilețele cu telefoane la care trebuie dat un răspuns — literalmente un teanc — îmi spun în mintea mea: «Tipul acesta a cam pierdut controlul», spune E. Martin Gibson, director general executiv la Corning Lab Services, Inc. Acest detaliu te face să te îndoiești puțin de cît de demnă de încredere este o persoană care nu reușește nici măcar să telefoneze celor care l-au căutat. Este vorba de lucruri mărunte."

Oamenilor demni de încredere li se oferă ocazii mai mari de a demonstra cît de mult se poate baza cineva pe ei. „Oamenii știu că pot avea încredere în tine, spune Gibson. Îți cer să faci ceva și nu îți dau instrucțiuni detaliate. Pur și simplu știu că vei face acel lucru. Asta înseamnă să fii demn de încredere. Nu fiți unul dintre acele personaje cu firi delăsătoare, care nu răspund mesajelor telefonice pe care le-au primit, care primesc o circulară de la președintele companiei și nu prea știu cum să răspundă, așa că o pun deoparte, după care uită de ea. Președintele stă în biroul lui și se întreabă: «Papă-lapte ăsta ce o fi pățit?»"

De aceste detalii care țin de disciplină — sute și mii de mici detalii — depinde succesul sau eșecul de zi cu zi. „Este vorba de vechile valori, cum ar fi să ajungeți devreme la o întîlnire, să vă amintiți că trebuie să vă respectați promisiunile și să fiți mîndru de munca dumneavoastră, spune Joyce Harvey de la Harmon Associates Corporation. Dacă alcătuiți o cerere de cre-

dit, trebuie să respectați punctele de la unu la patru. Nu puteți sări peste punctul trei. Greșelile se plătesc. Nu acționați pripit. Verificați detaliile și rămîneți concentrat."

Ross Greenburg a descoperit cît de importante sînt disciplina și concentrarea în acea noapte a anului 1990, cînd Mike Tyson a fost făcut K.O. de către Buster Douglas. Tyson era la vremea aceea campionul mondial de necontestat la categoria grea. Douglas era un boxer puternic, dar pînă la începerea meciului nimeni nu îi acordase prea multe șanse.

Greenburg este producător executiv la HBO Sports. Înainte de meciul Tyson-Douglas, fusese deja producător de televiziune pentru mai mult de 100 de meciuri contînd pentru titlu. Dar chiar și unui veteran ca Greenburg i se poate întîmpla să își piardă concentrarea în fața unor evenimente uluitoare.

După cum își amintește Greenburg, „cam în runda a doua, era clar că lucrurile mergeau foarte bine pentru Douglas și destul de rău pentru Tyson. Tyson încasase trei sau patru lovituri directe, iar eu și comentatorii ne-am năpustit, fără să stăm pe gînduri, asupra evenimentelor din ring." Pînă aici, totul bine și frumos.

„În cea de-a patra rundă, Douglas a reușit o combinație de lovituri care l-au dezechilibrat pe Tyson, iar pe linia de comunicații s-a auzit un țipăt ascuțit. Toți cei care ne aflam în carul de transmisie am început să ne dăm seama de ceea ce aveam în fața ochilor. Nu ni s-a întîmplat de prea multe ori, ca atunci, să ne trezim prinși mai degrabă de evenimentul sportiv decît de sarcinile precise pe care le aveam fiecare dintre noi. Îmi aduc aminte de parcă s-ar fi întîmplat ieri, iar toți colegii mei vă vor spune același lucru. Cînd mi-am dat seama ce se întîmplă, am spus: «OK, toată lumea să se calmeze. Haideți să nu uităm că noi sîntem în timpul serviciului. Dacă ne lăsăm prea prinși de eveniment, nu ne mai putem concentra asupra a ceea ce avem de făcut.» Doar de atît era nevoie. Imediat, toată lumea s-a detașat de reacția aceea instinctivă, organică, provocată de eveniment, și s-a concentrat asupra muncii — astfel am reușit să prindem reluări ale uluitoarelor combinații de lovituri."

În transmisiile televizate în direct pur și simplu nu este loc pentru gafe. „Este simplu, dacă în acel moment mi-aș fi permis

să reacționez ca un simplu suporter, încurajîndu-l pe Douglas, n-aș mai fi putut să coordonez înregistrarea imaginilor și a momentelor de publicitate. Colegii mei regizori nu ar mai fi putut să selecteze momentele pentru a obține reluările pe care să trebuia le transmitem la sfîrșitul rundei, adică tocmai ceea ce aveam noi de făcut."

Dar Greenburg recunoaște că pînă și el a fost aproape de a-și pierde concentrarea în acea noapte memorabilă. „Nu voi uita niciodată, niciodată — nu voi uita în vecii vecilor — momentul în care Tyson a căzut la podea. Era ca și cînd aș fi citit o relatare din trecut despre meciurile de box la categoria grea, iar în acea fracțiune de secundă vedeam pagina întorcîndu-se și treceam la capitolul următor, în care citeam despre noul campion la categoria grea. Voi ține minte asta pînă voi muri. Tyson-Douglas, și poate că va mai fi cîndva un eveniment asemănător, pînă la sfîrșitul carierei mele. Voi putea spune: «Am participat la acel eveniment.»"

O concentrare de oțel nu este importantă numai în transmisiile evenimentelor sportive. În cazul dr. Scott Coyne, salvarea unor vieți omenești a depins literalmente de același tip de concentrare și disciplină.

Coyne, un medic radiolog, care se pregătise cîndva pentru preoție, a fost primul medic care a sosit la fața locului cînd un Boeing 727 al companiei Avianca s-a prăbușit în apropierea casei lui din Long Island, într-o noapte blestemată de ianuarie. Timp de mai mult de o oră, Coyne a fost *singurul* medic prezent la fața locului.

A fost nevoit să examineze, una cîte una, toate rănile pasagerilor. A fost, de asemenea, nevoit să îi liniștească. Nu avea la dispoziție decît un minut sau două pentru fiecare persoană, și trebuia să reușească fără ajutorul cuvintelor, deoarece majoritatea celor din avion erau columbieni și nu vorbeau deloc engleză. Nici spaniola lui Coyne nu era cu mult mai bună: *„Doc-tor, doc-tor"*. Coyne mărturisește că a reușit să se facă înțeles concentrîndu-și fiecare fibră a ființei sale. A găsit o modalitate de a-și face meseria.

„Aveam la gît un stetoscop, spune el, amintindu-și de noaptea aceea de coșmar. Spuneam întruna «*Doc-tor*», iar unii din-

tre ei plîngeau și țipau. Nu ai cum să știi dacă țipă pentru că sînt speriați sau pentru că sînt grav răniți. Am reușit să comunic atingîndu-le fețele. Îți puteai da seama cît de grav erau răniți după felul în care te priveau.

A trebuit să le șoptesc la ureche. Am fost nevoit să îmi păstrez o figură calmă, să îi țin în brațe și să încerc să îi calmez doar prin expresia feței mele, prin atingeri și mîngîindu-le fețele. Nu am reușit să aflu de la nimeni ce se întîmplase. Nu poți să îi întrebi ce anume îi doare: Cît de tare te doare? Te doare spatele? Am fost nevoit să examinez, la propriu, fiecare pacient din creștet pînă în tălpi; pe măsură ce înaintam, descopeream fracturi oribile. Nu mai văzusem niciodată asemenea fracturi. Picioarele le atîrnau pur și simplu. Așa că nu poți decît să examinezi aceste fracturi și să începi să le pui perfuzii, apoi treci la următorul pacient și o iei de la capăt, examinîndu-i cutia toracică cu mîinile goale. Ei nu puteau să îți spună. Și nici tu nu puteai măcar să le spui «Arată-mi», astfel încît ei să te poată înțelege. A fost o experiență supranaturală, pentru că, atunci cînd treci prin așa ceva, nivelul adrenalinei este foarte ridicat."

Concentrare. Sută la sută concentrare intensă. Iată ce l-a ajutat pe Coyne să treacă prin această experiență.

Concentrarea lui Coyne a fost atît de intensă, încît tot ceea ce nu avea legătură directă cu munca de medic a fost respins de mintea lui. Nu și-a dat seama cît de concentrat fusese decît mult mai tîrziu, atunci cînd a povestit despre accident la un seminar despre cum să luptăm împotriva stresului. Toți ceilalți din grup descriau haosul la care te-ai aștepta într-o astfel de situație: ambulanțe și mașini de pompieri, stații de radio care urlau și supraviețuitori țipînd, membrii echipelor de intervenție strigînd în sus și în jos. Coyne nu a auzit nimic din toate acestea.

„Eu îmi amintesc doar ce liniște era. Părea că totul se desfășura în liniște și în ordine. Nu auzeam nimic. Trebuia să mă concentrez atît de tare, încît nu mai auzeam nimic. Eram ca în transă. Îmi amintesc doar că treceam de la un pacient la altul într-o liniște perfectă. Nu am auzit absolut nimic. Singurul zgomot pe care l-am auzit au fost elicopterele, care sosiseră cam o oră mai tîrziu, pentru a-i transporta pe unii dintre răniți."

Concentrarea, capacitatea de a ignora tot ceea ce te poate distrage și de a te ocupa numai de ceea ce este important — iată lucrurile cu adevărat importante care au ajutat la salvarea tuturor acelor vieți.

CONDUCĂTORII NU ÎȘI PIERD NICIODATĂ CONCENTRAREA. EI PRIVESC LUCRURILE ÎN ANSAMBLU.

13

Găsiți-vă echilibrul

Armata Statelor Unite a descoperit, prin teste repetate, că pînă și oamenii tineri — oameni călîți de ani întregi de instrucție militară — pot mărșălui mai bine și pot rezista mai mult dacă, o dată pe oră, își lasă ranițele jos și se odihnesc zece minute. Așa că armata îi forțează să facă exact acest lucru.

Inima dumneavoastră este la fel de inteligentă ca și Armata Statelor Unite. În fiecare zi, inima dumneavoastră pompează în tot organismul suficient de mult sînge pentru a umple un vagon-cisternă. La fiecare 24 de ore consumă suficient de multă energie pentru a excava 20 de tone de cărbune și a le transporta pe o platformă înaltă de doi metri. Inima execută acest volum incredibil de muncă timp de 50, 70 sau poate 90 de ani. Cum poate rezista? Dl dr. Walter B. Cannon de la Harvard Medical School mi-a explicat acest proces. Mi-a spus: „Cei mai mulți oameni își imaginează că inima funcționează tot timpul. În realitate, există o perioadă clară de odihnă după fiecare contracție. Atunci cînd inima are un puls regulat de 70 de bătăi pe minut, ea nu lucrează de fapt decît nouă ore din 24. Per total, perioadele de odihnă cumulează 15 ore pe zi."

În timpul celui de-Al Doilea Război Mondial, Winston Churchill, în vîrstă de aproape 70 de ani, era capabil să muncească 16 ore pe zi, conducînd acțiunile Imperiului Britanic pe timp de război. O performanță fenomenală. Secretul său? Lucra în pat în fiecare dimineață pînă la ora 11: citea rapoarte, dicta ordine, dădea telefoane și ținea conferințe importante. După masa de prînz, se întorcea în pat și dormea o oră. Seara se întorcea din nou în pat și mai dormea două ore, înainte de a lua cina la ora 8. El nu vindeca epuizarea. El o prevenea.

Pentru că se odihnea des, era capabil apoi să continue să lucreze, proaspăt și eficient, mult timp după miezul nopții.

Dale Carnegie [v. *Lasă grijile, începe să trăiești*]

Monseniorul Tom Hartman este preot de mai bine de 20 de ani. Întreaga lui viață este închinată slujirii lui Dumnezeu și a celorlați. Își petrece zilele mîngîindu-i pe cei nevoiași, îngrijindu-i pe cei bolnavi, dîndu-le sfaturi celor deznădăjduiți și încercînd să îi apropie pe oameni de Dumnezeu. Dar un lucru lipsea, din păcate, din ziua foarte ocupată a mon-seniorului.

Într-o dimineață, tatăl Monseniorului a sunat la casa parohială. În vremea aceea, Hartman era preotul parohiei St. James din Seaford, Long Island. Tatăl lui avea un magazin de băuturi pe șoseaua principală a orașului Farmingdale. De-a lungul copilăriei și de-a lungul anilor săi de preoție, Hartman nu își amintea să-i fi auzit vreodată pe părinții lui spunînd ceva rău despre el. Dar în dimineața aceea, vocea tatălui suna puțin supărată la telefon.

„Tom, aș vrea să ne întîlnim și să stăm de vorbă", i-a spus tatăl.

„De acord", i-a răspuns Hartman, iar cei doi bărbați s-au întîlnit.

Atunci cînd s-au văzut, tatăl lui a început imediat să vorbească despre ceea ce îl preocupa. „Tom, a spus el, mama ta și cu mine te admirăm foarte mult. Tot timpul auzim despre faptele tale bune, și sîntem foarte mîndri de tine. Dar cred că îți neglijezi familia. Eu înțeleg că tu trebuie să ajuți foarte mulți oameni în viața ta, dar mulți dintre acești oameni vin și pleacă. Familia ta va fi întotdeauna gata să te sprijine. Și ce mă nemulțumește este că, atunci cînd ne suni, întotdeauna ne ceri să facem ceva pentru tine. Pur și simplu pari prea ocupat pentru a avea timp să stai de vorbă cu noi."

Preț de o clipă, Hartman a fost buimăcit. „Dar, tată, a spus el, în copilărie tot timpul te aveam ca exemplu. Erai un cultivator de legume și fructe care muncea 70 de ore pe săptămînă. Și trebuie să recunosc că te admiram foarte mult. Așa că am încercat să fac și eu același lucru."

Însă tatăl său nu părea prea convins. „Ceea ce nu înțelegi tu, Tom, este că munca ta este mult mai grea decît era a mea, a

spus el. Munca mea era fizică. Mă ocupam de legume și fructe. Dar apoi mă întorceam acasă și eram alături de familia mea." Hartman nu știa ce să răspundă, așa că s-a simțit ușurat cînd tatăl lui i-a spus că nu se aștepta la un răspuns imediat. „Vreau doar să te gîndești la asta", i-a mai spus el.

Hartman era atît de tulburat de conversația cu tatăl său, încît și-a anulat toate întîlnirile din ziua respectivă. Apoi s-a hotărît să își sune frații și surorile. Mai tîrziu, a povestit ce a descoperit atunci la telefon: „Cînd îi sunam, povestea el, apucam să vorbim doar trei sau patru minute, apoi fiecare dintre ei mă întreba cam același lucru: «De ce ne-ai sunat? Ce putem face pentru tine?» În acel moment am fost nevoit să recunosc că tata avea dreptate."

Chiar și un om a cărui vocație este să îi ajute pe ceilalți să-și mențină echilibrul și speranța a avut nevoie de cineva care să îi reamintească un lucru important, faptul că — cel puțin într-o anumită zonă a vieții lui — nu punea în practică ceea ce propovăduia.

Pentru fiecare dintre noi este esențial să creăm un echilibru în viața noastră, să lăsăm loc și pentru alte lucruri în afară de munca noastră. Drept urmare, viața noastră personală ne va aduce mult mai multe satisfacții, dar nu numai atît. În mod inevitabil, îi va face pe oameni să devină mai energici, mai activi și mai eficienți la locul lor de muncă.

Walter A. Green, președintele companiei Harrison Conference Services, asemuiește o viață echilibrată și productivă cu un „taburet cu mai multe picioare". Green este de părere că prea mulți oameni au o viață unidimensională. Se concentrează 24 de ore din 24 doar asupra carierele lor.

„Știu din experiența mea că se întîmplă mult prea adesea ca această perspectivă unidimensională să dureze întreaga viață, spune Green. Sfatul meu este să încercați să faceți din viața dumneavoastră un scaun cu mai multe picioare, astfel încît să existe o dimensiune dedicată familiei, o altă dimensiune să fie rezervată prietenilor, pasiunilor sau sănătății. Am cunoscut mulți oameni la 30, 40, 50 de ani ale căror cariere nu au progresat așa cum își doriseră. Acest lucru este un dezastru pentru cei a căror viață este un scaun cu un singur picior."

Chiar și pentru cei care au foarte mult succes în carieră, acest aspect reprezintă o problemă. „La un moment dat, continuă Green, vă veți dori ceva diferit. Este posibil să începeți să cultivați prietenii și să aveți diferite preocupări după ce treceți de prima tinerețe. Dar gîndiți-vă la o persoană care are 50 de ani și care învață să meargă pe bicicletă!" Nu este o priveliște prea grațioasă.

De-abia acum începe să fie pe deplin înțeleasă importanța echilibrului — pentru indivizi și pentru companiile care îi angajează. Însă companiile bine conduse din întreaga lume încearcă să își ajute angajații să își echilibreze viețile.

La sediul din New York al companiei Tiger Management Corporation, o firmă internațională de investiții, a fost amenajată o sală de forță complet echipată chiar lîngă biroul președintelui. Toți angajații de la Tiger sînt încurajați să o folosească.

„Sala de gimnastică se va tripla ca dimensiune, spune cu mîndrie președintele companiei Tiger, Julian H. Robertson. Am descoperit că toți angajații tineri obișnuiesc să vină aici după ce termină lucrul. Faptul că ei vin aici, în loc să meargă la centrele de sănătate din tot orașul este un lucru extraordinar pentru noi. Tinerii vorbesc între ei. Schimbă idei. Toate acestea sînt benefice pentru compania noastră."

„Nu cred că este posibil să fii un manager extraordinar sau un președinte grozav dacă nu ești o persoană împlinită", spune Andrés Navarro, președinte la SONDA S.A., o companie producătoare de computere, care își desfășoară activitatea în America de Sud și de Nord. Navarro are o analogie sugestivă: „Dacă cineva vrea să fie atlet, să arunce cu sulița, de exemplu, nu este suficient să aibă un braț puternic. Trebuie ca întregul lui corp să fie puternic."

Iar dacă vă doriți să fiți un bun conducător, trebuie ca fiecare parte a vieții dumneavoastră să fie puternică și completă. Navarro explică: „Lucrurile stau în felul următor: dacă un director extraordinar, care ia decizii excelente și care aduce profituri mari companiei sale nu se înțelege bine cu soția, înseamnă că o parte esențială din viața lui lipsește. Dacă vreți să progresați și să deveniți un bun conducător, trebuie să fiți un bărbat complet — sau o femeie completă. Iar partea cea mai importantă o reprezintă familia dumneavoastră."

Richard Fenstermacher de la Ford Motor Company promovează aproape aceeași idee printre angajații săi. „Le spunem oamenilor noștri: «Viețile dumneavoastră sînt bidimensionale. Dacă Ford reprezintă întreaga dumneavoastră personalitate, veți avea cu siguranță probleme, pentru că aveți responsabilități și față de familiile dumneavoastră.»"

Este de necontestat faptul că majoritatea conducătorilor moderni nu reușesc tot timpul să își echilibreze perfect viețile. Nu este deloc ușor să mențină în aer numeroasele mingi cu care trebuie să jongleze. Iar, de obicei, oamenii ambițioși au tendința să pună cariera pe primul plan. Pur și simplu *pare* mult mai urgentă, mult mai presantă și, prin urmare, mult mai importantă.

Fred Sievert de la New York Life are diferite priorități pentru care trebuie să își rezerve timp, dar și el recunoaște cu sinceritate că îi este greu să echilibreze toate preocupările din viața lui, care vin în concurență. „Mă străduiesc în fiecare zi să îmi echilibrez viața, mărturisește el. Aș putea să îmi petrec tot timpul în care nu dorm la serviciu și, de acum într-un an, tot nu aș putea să știu tot ceea ce aș vrea să știu. Este foarte greu."

Da, este foarte greu. A ajunge să realizezi o împărțire echitabilă a timpului între muncă și distracție reprezintă „cea mai mare încercare", spune Ray Stata de la Analog Devices, Inc. Dar merită să faceți efortul acesta pentru a avea succes.

John B. Robinson, Jr., de la Fleet Financial Group, și-a dat seama ce beneficii poate aduce o viață de familie fericită. „Niciodată nu a existat în mintea mea vreo îndoială în legătură cu ceea ce este cel mai important pentru mine", spune Robinson. Un titlu important? Salariul? Pachete de acțiuni? O casă de vacanță? „Pe termen lung, cele mai importante lucruri pentru mine sînt eu, soția mea și familia."

Ce înseamnă aceasta în viața de zi cu zi? „Încerc să îmi dau seama ce anume este corect și echitabil, iar dacă mi-am dedicat prea mult timp carierei și nu am acordat suficient de mult timp familiei, îmi spun: Voi face următorul lucru. Nu voi accepta invitația la cina de afaceri și nu voi răpi din timpul dedicat familiei."

Majoritatea oamenilor, dacă ar fi întrebați în mod direct, probabil că ar avea aceleași sentimente ca Robinson. Familia

este mai importantă. Timpul liber este esențial. Însă majoritatea oamenilor nu pun în aplicare aceste concepte. Nu privesc echilibrul ca pe o prioritate. Devin victimele obiceiului de a se concentra asupra carierei, datorită presiunii imediate pe care aceasta o exercită, și pierd din vedere satisfacția imediată sau pe termen lung care decurge dintr-o viață personală împlinită.

După descoperirea pe care a făcut-o despre viața sa de familie, Monseniorul Tom Hartman a învățat cum să „irosească" timp. „Încerc să nu fac nimic, măcar o oră pe zi, explică el. Irosesc timpul cu Dumnezeu, cu oamenii, cu natura, cu profesia mea. Mi-am schimbat modul de a privi lucrurile. Acum văd legăturile care ne leagă unii de alții. Este foarte important să nu forțezi lucrurile, ci să le apreciezi la justa lor valoare.". Apreciați-vă familia, prietenii, mediul în care trăiți, pe dumneavoastră însivă, orice vă poate face să nu vă mai gîndiți la carieră.

În casa lui Michael și Nancy Crom din afara orașului San Diego, duminicile sînt întotdeauna rezervate acestui gen de lucruri. În timp ce Nancy profită de cîteva minute de somn în plus, Michael și fiica lor Nicole fac clătite, preferatele lui Nicole. Tatăl și fiica ies apoi în grădină, unde verifică straturile de căpșuni, udă florile și hrănesc păsărelele. Michael îi spune povești din viața lui Nicky-Nicole și a Belindei McIntosh, cele două personaje fictive pe care le-au inventat împreună.

„Facem asta în fiecare duminică, chiar dacă în timpul săptămînii am călătorit sau am lucrat la birou, spune Michael. Cînd văd zîmbetul din ochii ei, mă simt și eu fericit."

Wolfgang Schmitt de la Rubbermaid face o plimbare cu familia aproape în fiecare seară. „Ar fi foarte neobișnuit dacă nu am ieși să ne plimbăm, explică Schmitt. Dacă fiii noștri cei mari sînt la noi, ne însoțesc și ei. Cel mic merge cu noi întotdeauna, pentru că locuim încă împreună. Ieșim afară 40 de minute, o oră sau mai mult, pur și simplu să ne plimbăm. Și facem acest lucru indiferent de vreme."

Schmitt își propune de asemenea să petreacă timp cu el însuși. „Munca fizică este o metodă terapeutică. Să greblezi frunzele căzute, să tunzi pomii, să plantezi flori. Orice corvoadă este terapeutică."

Bill Makahilahila de la SGS-Thomson își face timp pentru el însuși în fiecare zi — chiar dacă asta înseamnă să se trezească

la 3 dimineața. Makahilahila explică obiceiul lui de a se trezi înainte de ivirea zorilor: „Sînt ocupat întreaga zi. De obicei, stau la birou pînă la 7 sau 8 seara și știu că trebuie să ajung înapoi dimineața. Nu știu exact cum s-a întîmplat, dar mi-am format un obicei din a medita profund dimineața. Este atîta liniște, și mă pot destinde, pot să citesc, să fiu creativ sau să mă gîndesc la ziua respectivă."

Avantajele se văd imediat. „După ce fac aceste lucruri, încep să mă simt liniștit și să am încredere în mine, chiar și atunci cînd știu că va trebui să mă confrunt cu probleme grave în ziua respectivă."

David Luther de la Corning face jogging. Pleacă de asemenea în concediu cu soția și fiul său de patru ori pe an, pentru a schia sau a se plimba pe plajă. Citește despre subiecte care nu au nimic de-a face cu munca lui, iar cînd nimic altceva nu mai ajută, „pur și simplu ies afară, stau pe terasă și mă uit la ulii."

Odată ce v-ați gîndit cum să vă bucurați de timpul liber, încercați să aveți aceeași stare de spirit la serviciu. Cine spune că biroul trebuie să fie un loc deprimant?

Cu siguranță nu Richard Fenstermacher de la Ford Motor Company. Fenstermacher își amintește că a lucrat cu o companie care introdusese acest spirit de destindere chiar și în sînul echipei de conducere. „Atunci cînd primesc pe cineva în consiliul de conducere, explică Fenstermacher, ei îi fac cadou un ceas cu Mickey Mouse. Se organizează o ceremonie în afara biroului, și toată lumea vine și stă în picioare, iar cineva ține un discurs. Important este că nu trebuie să petreci 25 de ani în companie pentru a primi un ceas. Îl primești de la început. Intenția este ca atunci cînd te uiți la ceas să îți amintești că e bine să te și distrezi atunci cînd muncești. De aceea a fost ales un ceas cu Mickey Mouse."

Pentru Tom Saunders glumele sunt o prioritate de gradul zero la banca comercială Saunders, Karp &Company. „Noi irosim timp. Atunci cînd avem cîteva minute libere, găsim ceva amuzant de care să rîdem sau glumim pe seama noastră. Îmi place să glumesc tot timpul pe seama lor, iar ei mă iau peste picior și mai tare. Dar tot timpul îi tachinez, tot timpul. Ne distrăm de minune. Nu ne luăm pe noi înșine prea în serios."

Crainicul de televiziune Hugh Downs a împrumutat o tehnică a cărei valabilitate a fost demonstrată în timp — este vorba despre tehnica de relaxare din timpul zilei de muncă a lui Churchill — și a adaptat-o personalității sale. „Dacă am ceva în comun cu marii oameni ai istoriei — singurul lucru comun, de altfel — este că pot dormi perioade foarte scurte de timp, după care mă simt odihnit, spune Downs. Pot să mă așez pe un scaun și să dorm trei minute, cinci minute, după care mă trezesc și să mă simt ca după o noapte întreagă de somn. De foarte multe ori, după ce terminam toate celelalte pregătiri, mă duceam în cabina mea și spuneam: «Treziți-mă cu două minute înainte de a intra în emisie.» Iar ei veneau și mă trezeau cu două minute înainte de a intra în emisie. Ieșeam din cabină și îmi realizam emisiunea.

Soția mea rîde de acest obicei al meu, spune în continuare Downs. Îmi spune: «Dacă ai fi condamnat la moarte și ar urma să mergi în fața plutonului de execuție peste două ore, tu ai trage un pui de somn în prima oră și te-ai confrunta cu problema în a doua oră.» Probabil că așa aș face. Dacă aș ști că nu aș putea să rezolv nimic în acea primă oră, probabil că cel mai bine ar fi să trag un pui de somn."

Dar cel mai bine este ca întotdeauna să păstrați un echilibru în viața dumneavoastră — la birou, acasă, în călătorii, oriunde ați fi. Așa cum spune John Robinson de la Fleet Financial: „Avem la dispoziție o varietate de activități secundare în care e bine să ne implicăm. De fiecare dată cînd vă implicați într-o activitate recreativă, adăugați echilibru vieții dumneavoastră — indiferent dacă este o activitate legată de biserică, de sfera civică sau de diverse forme de educație. Cred că eu încerc doar să evit extremele."

Cantautorul Neil Sedaka a avut doi prieteni apropiați cu care a crescut în Brooklyn, un cuplu de tineri extrem de ambițioși, dar cărora le plăcea foarte mult să se distreze. Cîțiva ani mai tîrziu, ambii au reușit să aibă succese uriașe pe plan profesional și financiar, însă au pierdut ceva pe drum. Este vorba despre echilibrul pe care altădată îl aveau amîndoi. Sedaka a scris un cîntec despre prietenii lui, care a devenit un hit uriaș: *The Hungry Years* (*Anii flămînzi*).

„Se zbăteau pentru a avea succes, povestește Sedaka. Succes și bani. Dar cînd, în cele din urmă, le-au obținut, și-au dat seama că le era dor de vremurile în care erau de-abia la început, cînd petreceau mult timp prin vechiul cartier, cînd încercau să își construiască o viață împreună.

De parcă ți-ai spune: «Îmi doresc o vilă de cinci milioane de dolari», însă atunci cînd reușești în cele din urmă să o ai, și chiar te muți în ea, după vreo două luni de zile te întrebi: «Asta-i tot? Doar asta?» Îți este dor de anii în care petreceți mult timp împreună cu o persoană apropiată. Ai pierdut ceva din plăcerile și echilibrul care existau în viața ta." Nu este nimic rău în a avea succes pe plan financiar, însă numai acest succes nu este suficient pentru a avea o viață fericită.

Cum puteți începe să vă echilibrați viața? Primul pas este să vă schimbați atitudinea. Trebuie să încetați să mai considerați timpul dedicat familiei, sportului sau distracției ca fiind un timp pierdut. Cei care reușesc în viață se simt deseori vinovați pentru că au timp liber. Încercați să vă debarasați de această idee. *Relaxare* nu este un cuvînt obscen.

Iar aceasta ne duce la următorul pas: trebuie să vă faceți timp pentru activități recreative. Cei mai mulți dintre noi *sîntem* exagerat de devotați carierei. Poate că este timpul să vă reevaluați prioritățile. Luați hotărîrea de a dedica tot atît de mult timp planificării timpului liber cît dedicați planificării unei zile de muncă.

Al treilea pas este să puneți aceste lucruri în practică. Faceți ceva. Implicați-vă în activități care nu au legătură cu serviciul. Vă vor face mai fericit, mai sănătos, mai eficient și, în consecință, un conducător mai bun.

PERFORMANȚELE EXTRAORDINARE, REALIZATE ÎN MOD CONSTANT, SÎNT REZULTATUL UNUI ECHILIBRU ÎNTRE MUNCĂ ȘI TIMP LIBER.

14

Creați-vă o atitudine mentală pozitivă

Mi s-a cerut odată, la o emisiune radio, să rezum în trei propoziții cea mai importantă lecție pe care am învățat-o vreodată. Mi-a fost foarte ușor. „Cea mai importantă lecție pe care am învățat-o vreodată, am spus eu, este că gîndurile noastre au o importanță covîrșitoare. Dacă aș ști ce gîndiți, aș ști ce fel de om sînteți, pentru că gîndurile îl fac pe un om ceea ce este. Schimbînd-ne gîndurile, ne putem schimba viața."

Sînt absolut convins că problema cea mai importantă cu care ne confruntăm și dumneavoastră și eu — de fapt, cam singura problemă pe care o avem de rezolvat — este să ne alegem gîndurile potrivite. Dacă reușim să facem acest lucru, înseamnă că am avansat foarte mult pe drumul către rezolvarea tuturor problemelor noastre. Marele filosof care a condus Imperiul Roman, Marcus Aurelius, a rezumat aceasta în cinci cuvinte, cinci cuvinte care vă pot schimba destinele: „Gîndurile noastre ne transformă viața."

Într-adevăr, dacă avem gînduri fericite, vom fi fericiți. Dacă avem gînduri deprimante, vom fi deprimați. Dacă avem gînduri temătoare, vom fi speriați. Dacă ne gîndim la boli, probabil că vom fi bolnavi. Dacă ne gîndim la eșec, cu siguranță vom eșua. Dacă ne plîngem de milă, toată lumea se va feri de noi.

Încerc oare să vă conving că nu trebuie să luați prea în serios toate problemele cu care vă confruntați? Nu. Din nefericire, viața nu este atît de simplă. Dar încerc să vă conving — în sensul cel mai puternic al cuvîntului — să aveți o atitudine pozitivă în loc de una negativă.

Dale Carnegie

Denis Potvin era omul cel mai urît de spectatorii prezenți pe Madison Square Garden. Din primul moment în care a ieșit pe gheață în acea seară, căpitanul echipei de hockey New York Islanders a fost asaltat de huiduieli. Și nu s-au mulțumit *doar* cu huiduieli.

Madison Square Garden era patinoarul care găzduia jocurile echipei de hockey New York Rangers, rivalii tradiționali ai celor de la Islanders. Forța pe care o avea Potvin, personalitatea lui dinamică și stilul lui pirotehnic de a patina îl făcuseră să devină jucătorul pe care suporterii echipei Rangers îl urau cu patimă.

„Era atît de rău, încît coechipierii mei nu știau ce să îmi spună, povestește Potvin. La vestiare, înainte de a ieși pe gheață, cîțiva dintre ei au încercat să spună: «Ei bine, hai să ieșim pe gheață și să le arătăm noi lor!» Îi vedeai cum încearcă să spună ceva. Apoi tăceau. Ce îi puteai spune unui tip care urma să fie cea mai detestată persoană din clădire timp de două ore și jumătate?" Majoritatea coechipierilor lui Potvin nu au spus nimic.

„Îmi amintesc, că într-o seară, stăteam pe linia albastră, chiar înainte de începutul meciului, spune el. Pe vremea aceea, se obișnuia să se scadă intensitatea luminilor în timp ce se cînta Imnul Național. Un cîntăreț ieșea pe gheață, un reflector era fixat asupra lui și unul asupra steagului." Acest obicei nu mai există astăzi pe arena din Madison Square Garden. Iar motivul este noaptea despre care povestește Potvin.

„Stăteam acolo, povestește Potvin. Îmi scosesem casca, așa cum fac întotdeauna. Iar suporterii au început să arunce cu tot felul de lucruri. Am auzit cum mi-a trecut ceva pe lîngă ureche. M-au trecut fiori din cap pînă-n picioare. Nu știam ce fusese, însă eram speriat. Eram foarte, foarte speriat. Cînd s-au aprins din nou luminile, m-am dus să mă uit cu ce aruncaseră. Cineva de sus aruncase cu o baterie de nouă volți, una dintre bateriile acelea mari, rotunde", care ar fi putut cu ușurință să îl nimerească pe Potvin în cap.

În momentul respectiv, acest titan al jocului de hockey a fost obligat să ia o hotărîre. Putea să se lase copleșit de toată ostilitatea aceea. Erau acolo mii de oameni care își urlau ura față de Potvin. Putea să lase frica și mînia să îl gonească de pe gheață

sau se putea hotărî să joace în fața acestei mulțimi furioase și poate periculoase.

Potvin a ales să joace. A înfruntat arena aceea plină de ură și a transformat amenințările lașe într-o provocare personală. S-a hrănit cu toată energia aceea negativă și a folosit-o pentru a alimenta o forță pozitivă incredibilă. Toate aceste transformări s-au produs în mintea lui Potvin.

„Aproape că a fost o binecuvîntare, spune el, amintindu-și de noaptea aceea. Am jucat foarte bine atunci pe Madison Square Garden. Și din acel moment, întotdeauna am jucat foarte bine pe Madison. Eram mai motivat decît s-ar putea crede, pentru că singurul mod în care le puteam răspunde oamenilor de acolo era să cîștig în arena Madison Square Garden.

Cînd aveam pucul, mă huiduiau. Cînd introduceam pucul în poartă, mă huiduiau. Cînd dădeam peste un jucător, mă huiduiau. Și a început să îmi placă. Chiar îmi plăcea. Dintr-odată, a devenit ceva mai puternic decît mine. Iar Madison Square Garden era singurul teren din întreaga Ligă Națională de Hochey pe care eram gata să joc din primul minut în care intram în clădire.

În acea arenă se afla Goliat, și mă aflam eu, micul David, stînd în mijlocul gheței. Dar aveam mai mult sînge rece decît oricine din clădire. Și mă foloseam de asta. De fiecare dată cînd jucam pe Madison Square Garden, eram în stare să îmi dau ultima suflare pe gheață."

Atitudinea mentală este forța pe care o avem la îndemînă. Iată cum realitatea poată fi schimbată în mod dramatic de un singur gînd.

Pare puțin cam greu de crezut. „Dacă veți avea gînduri fericite, veți fi fericit. Dacă vă veți gîndi la succes, veți reuși." Sau de pe gheața din Madison Square Garden: „Transformați zidul acela uriaș de ură într-o sursă de energie pozitivă." Oare Dale Carnegie și Denis Potvin au ajuns la acest adevăr patinînd împreună? Nici vorbă. Ambii cunoșteau forța atitudinii pozitive. Celebra expresie — „sîntem ce mîncăm" — este oarecum inexactă. *Sîntem ceea ce gîndim.*

Deși cei mai mulți oameni vor să creadă că fericirea personală este condiționată, de obicei, de factori externi, ceea ce

contează de fapt este felul în care reacționăm la acești factori, buni sau răi.

Marshall și Maureen Cogan reușiseră să aibă succes pe plan financiar și profesional. El era asociat la o mare firmă de investiții bancare din New York. Ea era o vedetă în devenire în domeniul publicațiilor economice, și urma să ajungă redactor șef la revista *Art& Auction*. Toți cei trei copii ai lor erau la școli particulare și aveau rezultate bune. Familia Cogan avea un apartament splendid în oraș și tocmai își construiseră o casă de vacanță în East Hampton. Era o vilă mare, modernă, pe malul oceanului, iar oameni din întreaga lume veneau special pentru a admira stilul arhitectural neobișnuit al casei. Casa de vacanță a familiei Cogan cîștigase numeroase premii pentru arhitectură și design. Apăruse în mai multe publicații naționale de profil. Iar copiilor le plăcea casa la fel de mult ca și părinților lor.

Apoi au apărut problemele. Marshall, care se plictisise de firma de investiții, s-a hotărît să își încerce singur norocul. În ciuda așteptărilor uriașe pe care le avea și în ciuda încurajărilor pe care le primise din partea prietenilor și a partenerilor de afaceri, Marshall nu a reușit niciodată să își pună pe picioare noua afacere. Alegerea momentului s-a dovedit catastrofală — era chiar la începutul perioadei de recesiune. Aproape peste noapte, afacerea în care Marshall își investise toate economiile a ajuns să nu mai valoreze nimic, iar veniturile pe care se bazase au dispărut. Și tot acest șir de ghinioane a atins apogeul cu o ultimă lovitură: chiar în toiul luptei pe care o ducea pentru a păstra afacerea pe linia de plutire, Marshall s-a îmbolnăvit de hepatită, ceea ce l-a obligat să rămînă la pat mai mult de o lună.

Bancherii lui Marshall aveau pentru el o simpatie personală profundă, însă aceasta nu i-a clintit nici măcar cu un milimetru în cerința lor: „Trebuie să vinzi casa de vacanță." Marshall nu se putea împăca cu ideea. Îi venea greu mai ales să îi dea vestea soției lui. Nici nu voia să își imagineze ce reacție ar fi putut avea — ea sau copiii.

Nu avea de ce să își facă griji. „Atunci o să vindem casa, asta este!", a spus Maureen.

Așa că soții Cogan au vîndut casa, împreună cu tot ceea ce era în ea, pînă la ultima piesă de mobilier. Lor nu le rămînea

decît să își împacheteze hainele, să strîngă jucăriile copiilor, să stingă luminile și să încuie ușa.

„Uite, eu cred că ar trebui să îi luăm și pe copii cînd mergem să strîngem lucrurile, i-a spus Maureen lui Marshall cu o zi înainte de sosirea noilor proprietari. Putem să le dăm la fiecare cîte un sac de gunoi în care să își pună jucăriile, pentru ca apoi să le putem aduce în apartament."

Marshall nu era prea sigur că aceasta era o idee bună. „Nu vreau să fie obligați copiii să vadă toate astea, a spus el. Nu vreau să treacă și ei prin asta. Ne vom ocupa noi doi."

„Nici vorbă, a răspuns Maureen. Copiii vor merge cu noi. Vor vedea ce înseamnă să fii la pămînt. Vor înțelege, pentru că te vor vedea pe tine cum îți revii, și vor înțelege că, dacă același lucru li se va întîmpla lor într-o bună zi, și ei își vor putea reveni."

Așa că părinții au căzut de acord. S-au urcat cu toții în mașină și au mers în East Hampton. Copiii și-au făcut ordine în camere, în timp ce părinții au strîns hainele și alte cîteva lucruri personale. Cînd a venit momentul să plece, au stat cu toții o clipă pe scările din fața casei, apoi Marshall a încuiat ușa.

După aceea, toți cinci s-au urcat din nou în mașină și s-au întors în oraș. Pe drumul de întoarcere, Maureen i-a spus încet lui Marshall: „Să vedem ce înseamnă asta. Înseamnă că nu mai mergem în Caraibe. Înseamnă că nu ne mai refugiem la sfîrșit de săptămînă în casa noastră de vacanță din East Hampton. Viața merge înainte."

Apoi le-a spus copiilor: „Nu, nu mai avem casa de vacanță. Dar avem un apartament drăguț. Sîntem împreună. Tata este sănătos și va începe o altă afacere. Totul va fi bine."

Și chiar așa a fost. Copiii nu au fost nevoiți să se mute de la școală. Ba chiar au plecat în tabere în vara aceea. Destul de curînd, Marshall s-a apucat din nou de afaceri și a început să îi meargă bine. Mai important chiar decît toate acestea, ei învățaseră o lecție, o lecție pe care o țineau minte și 20 de ani mai tîrziu.

Maureen explică: „Fiul meu cel mare a avut un eșec. Își deschisese o afacere pe care am fost nevoiți să o închidem pentru a nu da faliment. Pentru el a fost un eșec dur, public, iar el era foarte tînăr, avea doar 25 de ani. Îmi amintesc că l-am întrebat:

«Cum merg afacerile?» Iar el mi-a spus: «Îngrozitor. Mai avem cîteva luni pînă va trebui să închidem firma.» Nu a vrut să dea faliment; a vrut să își plătească datoriile, să închidă firma și să plece.

Dar apoi a spus: «Îmi aduc aminte de vremea cînd i s-a întîmplat și tatei același lucru și știu că o să mă descurc. O să trec cu bine de acest moment. Știu că pot să fac acest lucru pentru că am fost de față și îmi aduc aminte.»"

Deci, cum vă puteți dezvolta această perspectivă? Cum vă puteți schimba reacțiile pe care le aveți față de aceste forțe exterioare?

Transformați acest lucru într-o prioritate de care să fiți conștient. „Cînd vă dați jos din pat dimineața, spune Stanley R. Welty, Jr., președintele companiei Wooster Brush, dvs. hotărîți dacă va fi o zi bună sau o zi proastă controlîndu-vă gîndurile. Urmează să ne bucurăm de viață în ziua aceea sau nu.

Și fără a minimaliza importanța factorilor externi cu care ne confruntăm cu toții, zi de zi, în viață și în afaceri, chiar și în cele mai frustrante situații, tot noi sîntem cei care hotărîm în mare parte ce fel de zi vom avea. Așa că rîdeți de o situație, dacă este cazul. Există momente cînd pur și simplu ridici din umeri și rîzi."

Umorul este esențial. Nu uitați niciodată că acest element simplu vă ajută să vă păstrați o imagine de ansamblu. Welty susține acest punct de vedere: „Păstrați-vă viziunea asupra lucrurilor, spune Welty. Cînd lucrurile par să meargă prost, relaxați-vă, nu vă grăbiți. Gîndiți-vă la ceea ce se întîmplă și care este reacția dumneavoastră. Spuneți-vă: «Depărtează-te cîțiva metri și gîndește-te la următoarea mutare.»

Există sute de lucruri care vă pot enerva, îngrijora sau nemulțumi. Nu le permiteți să facă acest lucru. Nu permiteți lucrurilor mărunte să vă doboare.

„Cînd cineva intră în fața dumneavoastră pe autostradă, nu puteți face decît două lucruri, spune Ted Owen, editor la *San Diego Business Journal*, care își petrece foarte mult timp la volan, ca de altfel majoritatea locuitorilor din sudul Californiei. Îl puteți înjura pe celălalt șofer și puteți face niște gesturi obscene sau puteți să ridicați din umeri și să vă gîndiți: «Cît va mai

trece pînă ce individul acesta va ajunge un morman de fiare? Nu va ajunge pînă la serviciu în halul în care conduce!»"

Nici una din aceste două abordări nu va influența prea mult timpul în care veți ajunge la serviciu. Dar dacă veți ridica din umeri în fața acestei nemulțumiri mărunte, veți ajunge la lucru într-o dispoziție mult mai veselă și mai creativă. S-ar putea chiar să vă mai lungească viața cu vreo doi ani ani.

Owen nu s-a născut cu această concepție *laissez-faire* despre viață. Avea o personalitate explozivă, dar odată cu trecerea timpului a ajuns să realize cît de nocivă poate fi aceasta. Atunci cînd i s-a cerut să conducă redacția ziarului *Business Journal*, funcție în care urma să analizeze frecvent activitatea altor manageri, a hotărît că trebuia să își rezolve propriile probleme de comportament.

„Mulți dintre noi avem tendința de a reacționa exagerat, remarcă el. De cînd am această funcție, nu am fost niciodată nervos la serviciu. M-am enervat în alte locuri, dar nu am fost niciodată nervos aici." Oamenii sînt mai receptivi decît au fost pînă acum.

După ani întregi de luptă înverșunată, lucrurile începuseră în sfîrșit să meargă bine pentru Mary Kay Ash. Se recăsătorise. Copiii crescuseră. Ea și soțul ei reușiseră să strîngă exact atîția bani de cîți aveau nevoie pentru a deschide o mică firmă de cosmetice, la care Mary Kay visase de foarte mulți ani.

Apoi visul ei aproape că s-a năruit. „Cu o zi înainte de a deschide firma, povestește Ash, soțul meu a murit în urma unui atac de cord, chiar la masă, la micul dejun. Soțul meu urma să se ocupe de administrarea firmei. Eu nu știu o boabă despre aceste lucruri, nici în ziua de azi. Fiecare bănuț era riguros planificat. Aveam doar 5 000 de dolari, economiile mele personale. Pare foarte puțin, dar astăzi probabil că ar însemna 50 000 de dolari.

În ziua înmormîntării, nu aveam timp de pierdut. Cei doi fii ai mei, fiica mea și cu mine ne-am așezat să discutăm ce să facem în continuare. Să renunț sau să merg mai departe? Toate visele mele se prăbușiseră."

Dar Mary Kay Ash avea prea multă încredere în ea însăși pentru a renunța. Fiul ei Richard, care avea doar 20 de ani, s-a

oferit să o ajute cu ce putea. „Mamă, a spus el, mă mut în Dallas ca să te ajut."

Ea avea îndoieli. „Mă gîndeam: «Halal ajutor!» Cum v-ați simți dacă ar trebui să vă dați economiile de o viață pe mîna unui puști de 20 de ani? M-am gîndit că putea să mă ajute să ridic cutiile mai grele pe care nu le puteam ridica singură. Nu știam dacă era capabil să scrie sau nu o factură. Vreau să spun că era doar un copil pe care îl crescusem singură."

Dar Ash nu era genul de persoană care să se lase copleșită de îndoieli. Nu îi plac înfrîngerile. Așa că s-a ambiționat să meargă mai departe. „Acesta a fost începutul companiei. Ținîndu-se de cuvînt, Richard s-a mutat chiar a doua zi în Dallas, cu soțioara de braț — erau căsătoriți de doar două luni. Avocații ne spuneau: «De ce nu vă duceți direct la gunoi să vă aruncați banii, pentru că afacerea aceasta nu va merge niciodată!» Iar din ziarele din Washington aflam cît de multe companii de cosmetice dau faliment în fiecare dimineață."

Atitudinea ei pozitivă a ajutat-o să treacă cu bine de aceste momente. Își spunea tot timpul: „Cred că oamenii vor sprijini ceea ce creează ei înșiși. Cred că nu este imposibil și voi face totul ca să reușesc." Cu o astfel de atitudine, succesul lui Mary Kay mai poate fi o surpriză?

Aceste sentimente pozitive, de încredere în forțele proprii, nu vă ajută doar să aveți mai multe realizări personale. Ele îi determină pe alți oameni să vrea să lucreze alături de dumneavoastră. Cu toții reacționăm la atitudinile celorlalți. De aceea oamenii sînt atrași de cei care au o perspectivă optimistă asupra vieții. Vrem să fim înconjurați de prieteni și colegi de serviciu veseli și creativi, care găsesc soluții la orice problemă, care au o atitudine pozitivă. Este ușor de prevăzut faptul că, într-un grup, cel care se plînge tot timpul nu va avea parte de prea mulți tovarăși.

De ce se întîmplă așa? Atitudinea, bună sau rea, este contagioasă. Acesta este un concept esențial, pe care trebuie să îl țină minte oricine vrea să fie un conducător de succes în zilele noastre. Prea puțini factori motivaționali sînt mai puternici decît o atitudine mentală pozitivă.

Cu toții cunoaștem companii în care un mare număr dintre angajați sînt nefericiți. Cum au ajuns să fie astfel? Treptat, rînd

pe rînd. Un conducător trebuie să lupte împotriva acestei molime, care se întinde tot mai mult și înlocuiește atitudinile și sentimentele pozitive cu cele negative.

David Luther, directorul executiv al departamentului de calitate de la Corning, Incorporated, a învățat cît este de important să te concentrezi asupra aspectelor pozitive și să le ignori pe cele negative de la un lider de sindicat inteligent din Detroit. Acesta îi reprezenta pe muncitorii unei uzine care producea mașini Lincoln și Thunderbird.

„Această uzină uriașă a avut foarte mare succes în implementarea programelor de îmbunătățire a calității, spune Luther. Muncitorul respectiv s-a ridicat și a spus: «Am realizat schimbarea în momentul în care am început să mă preocup de cei 90% care erau de acord, în loc să mă îngrijorez de cei 10% care spuneau nu.» Este o afirmație înțeleaptă, pentru că multe dintre negocierile de sindicat se învîrt în jurul celor 10% care întotdeauna se opun. Oamenii spun mereu: «Haideți să îi convingem.» Dar acest lider de sindicat era mai perspicace. El spunea: «Acesta este un mod greșit de abordare. Eu voi lucra cu cei 90% care vor să meargă înainte.» Și chiar punea în practică această abordare extrem de perspicace."

Luther a dezvoltat această filosofie la Corning. „În cele din urmă, s-ar putea să mai cîștig cîțiva dintre ceilalți, este adevărat. Dar acești 90% sînt gata de acțiune. Ei stau acolo, avînd deschise în față ușile puterii. Ei așteaptă, iar motoarele sînt pornite. Nu vreau să mă trezesc încuiat aici, încercînd să îi conving pe acești cîțiva oameni, cînd marea majoritate sînt afară, pregătiți de îmbarcare."

De aici putem trage concluzia că una dintre cele mai importante sarcini ale unui conducător este să dea tonul, un ton pozitiv și plin de încredere. Le arată astfel celorlalți că nici măcar nu ia în calcul posibilitatea unui eșec.

Ce credeți că a făcut Iulius Caesar pentru a asigura succesul armatei sale după ce a traversat Canalul Mînecii din Galia și a acostat împreună cu legiunile sale pe teritoriul Angliei de astăzi? A găsit o soluție ingenioasă: și-a instalat tabăra pe stîncile de cretă de la Dover. Dacă se uitau în jos la valurile care se aflau la 60 de metri sub ei, soldații puteau vedea cum fiecare vas care îi adusese acolo era mistuit de flăcări.

Așadar, soldații se aflau acum în Britania, eșuați pe țărmurile inamicului. Ultima legătură cu continentul era tăiată, ultimul lor mijloc de retragere se prefăcea în scrum. Ce altceva puteau face decît să înainteze? Ce altceva puteau face decît să cucerească? Ce altceva puteau face decît să lupte pînă la ultima picătură de energie care se găsea în sufletele lor? Și este exact ceea ce au făcut.

Atitudinea pozitivă nu este importantă doar în bătăliile pe viață și pe moarte ca aceasta, în care disperarea le-a insuflat soldaților curaj. Este de asemenea secretul pentru a construi o viață fericită și o carieră de succes. Este piatra de temelie a calității de conducător.

Cel puțin Hugh Downs așa crede. „Chiar nu trebuie să fii nesuferit", spune Downs, crainic și moderator de foarte mulți ani la postul de televiziune ABC. Downs își amintește de un individ cu care a lucrat în televiziune — un om agresiv și extrem ambițios, aflat la începutul carierei. „Agresivitatea lui era aproape patologică. Încerca să urce în ierarhie profitînd de ceilalți și prin ceea ce eu numesc «a deschide ușa cu piciorul».

Inițial, acest individ a avansat în carieră, dar oamenii pe care îi înlăturase, oamenii de care profitase, oamenii pe care îi jignise pe parcursul urcușului său egoist — toți aceștia nu l-au uitat. Ei îl respingeau în unanimitate. Atunci cînd s-a împiedicat, așa cum ni se întîmplă tuturor uneori, acești oameni pur și simplu s-au dat la o parte și l-au lăsat să cadă.

Eu niciodată nu am deschis ușile oportunităților cu piciorul", spune Downs. Atunci cum a reușit să ajungă atît de departe? În loc de o ambiție agresivă, el a avut răbdare și o atenție neobosită. „Trebuie să fii tot timpul în alertă, remarcă el, așa încît, dacă se deschide o ușă, să poți intra foarte repede. Dar dacă deschizi o ușă lovind-o cu piciorul, este foarte posibil ca ea să se trîntească înapoi și să te lovească în față. Acest lucru i s-a întîmplat de două sau trei ori omului despre care vorbesc. Întotdeauna am crezut că nu așa se procedează, ci trebuie să fii atent ca să poți profita de o ocazie atunci cînd se ivește."

Pe termen lung, atitudinea lui l-a răsplătit însutit și i-a făcut pe oamenii cu care a lucrat să depună eforturi *pentru* succesul lui. „Unul dintre lucrurile pe care le prețuiesc cel mai mult, spune Downs, este un cadou pe care l-am primit de la Tom

Murphy." Tom Murphy a fost președintele concernului Capital Cities ABC. „Nu îmi amintesc cu ce ocazie mi l-a dăruit. Cred că era cea de-a 15-a aniversare a mea în televiziune. Mi-a dăruit un ceas pe care erau gravate cîteva cuvinte — și știu că pare teribil de flatant — dar așa sună: «Oamenii simpatici nu pierd niciodată.»

Am considerat că era foarte drăguț din partea oamenilor de aici să spună acest lucru. Sentimentul este sincer, și îi compătimesc pe oamenii care cred că trebuie să renunțe la un comportament civilizat în relațiile cu oamenii pentru a avea succes. Dacă această tehnică aduce vreun fel de succes, de obicei este unul de scurtă durată. În cele din urmă, rezultatul este dureros și reușești să îți faci enorm de mulți dușmani de-a lungul timpului."

Și nici nu vă veți mai bucura de ascensiune.

CÎȘTIGAȚI-VĂ FORȚA DIN ASPECTELE POZITIVE
ȘI NU VĂ LĂSAȚI ASPECTELE
NEGATIVE SĂ VĂ SUBMINEZE SUCCESUL.

15

Învățați să nu vă faceți griji

Acum mulți ani, un vecin a sunat la ușă într-o seară și m-a îndemnat pe mine și pe familia mea să ne vaccinăm împotriva vărsatului de vînt. Era doar unul dintre miile de voluntari care sunau la ușile din tot orașul New York. Oameni speriați stăteau cu orele la cozi pentru a se vaccina. Se deschiseseră puncte de vaccinare nu doar în toate spitalele, ci și în stațiile de pompieri, în fiecare circă de poliție și în marile fabrici din oraș. Mai mult de 2 000 de medici și asistente munceau febril zi și noapte, vaccinînd locuitorii New York-ului. Opt oameni din New York aveau vărsat de vînt — și doi muriseră. Două decese la o populație de aproape 8 milioane de locuitori!

Adevărul este că trăiesc în New York de foarte, foarte mulți ani, și nimeni nu a sunat vreodată la ușa mea să mă avertizeze în privința bolii emoționale pe care o provoacă grija — o boală care, în aceeași perioadă, a produs de 10 000 de ori mai multe dezastre decît vărsatul de vînt.

Nici un voluntar nu a venit să sune la ușa mea pentru a mă avertiza că una din zece persoane care trăiesc acum în Statele Unite va avea la un moment al vieții o cădere nervoasă — provocată în majoritatea cazurilor de griji și conflicte emoționale. Așa că scriu acest capitol pentru a suna la ușa dumneavoastră și a vă avertiza.

Vă rog să puneți la suflet cuvintele dr. Alexis Carrel: „Cei care nu știu să lupte cu grijile mor tineri."

Dale Carnegie [v. *Lasă grijile, începe să trăiești*]

În anii care au trecut de cînd Dale Carnegie a scris aceste rînduri, am învățat să tratăm — ba chiar să prevenim — multe dintre bolile care îi îngrijorau cel mai mult pe oameni. Fără nici o îndoială, în anii care vin vom vindeca multe dintre bolile care ne îngrijorează astăzi. Însă în ceea ce privește boala provocată de griji, o boală care te lasă infirm pe viață, se pare că nu am făcut mai deloc progrese. Dezastrele provocate de îngrijorare nu au făcut decît să se înrăutățească.

Poate că acest lucru se vede cel mai bine în lumea tulbure a afacerilor de astăzi: șomaj tehnic, preluări de companii, restructurări la nivel de corporație, reduceri de cost, reduceri de investiții, invitații neașteptate de a elibera biroul, reduceri de buget, înlocuiri, reduceri de personal. Sînt unele zile în care ai nevoie de un dicționar cu totul nou pentru a ține evidența eufemismelor. Și dacă toate acestea nu sînt suficiente pentru a provoca un ulcer, două, cum sună atunci „control al costurilor"? Sau „preluare agresivă a companiei"?

Companii care erau considerate odinioară solide ca stînca sînt zguduite din temelii. Nenumărate altele — nume mari din analele istoriei afacerilor — au fost făcute bucăți și năruite. Birouri întregi de personal administrativ au dispărut: ce birocrat nu s-ar îngrijora? Companii care elimină departamentele așa cum șerpii își leapădă solzii atunci cînd năpîrlesc: ce șef de departament nu s-ar îngrijora? O specie nouă de întreprinzători caută cu lăcomie companii cu rezerve de exploatat: ce director comod instalat nu ar simți o tresărire nervoasă?

Da, schimbările erau necesare. Unele dintre ele fuseseră amînate prea mult timp. Adevărul incontestabil este următorul: companiile care nu se mențin suple și competitive, care nu sînt flexibile și creative, care nu se mișcă mai repede decît concurența reprezintă dinozaurii de astăzi. Iar viitorul lor este cam la fel de strălucit.

Însă schimbările provoacă neliniște. Schimbările cauzează stres. Îi fac pe oameni să fie nervoși. Îi fac să fie îngrijorați. Este rezultatul firesc al schimbării. Multe dintre concepțiile care odinioară erau considerate de nezdruncinat — concepții pe baza cărora oamenii își construiau viețile profesionale — se dovedesc a nu mai fi atît sigure. Este foarte firesc să vă simțiți puțin nesigur.

Înainte, majoritatea pacienților care intrau în cabinetul de psihiatrie al doctorului Marvin Frogel voiau să discute despre

problemele pe care le aveau acasă — mînie împotiva soției, frustrare din cauza copiilor, resentimente în ce privește educația primită. Cu siguranță, oamenii încă sînt preocupați de aceste aspecte. Dar mult mai mulți pacienți ai doctorului Frogel sînt astăzi torturați de griji în ce privește locul lor de muncă.

„Oamenii sînt îngroziți că își vor pierde serviciul, spune Dr. Frogel, care își are cabinetul în Great Neck, New York. Așa ceva eu nu am mai văzut pînă acum. Oamenii intră pe ușa cabinetului tremurînd de teamă că își vor pierde locul lor de muncă.

Compania se debarasează de o persoană dintr-o echipă și toată lumea se așteaptă să mai pice cîțiva colegi. Însă nu sînt doar cîțiva alții din acea echipă, ci zeci de angajați din întreaga companie. Unii sînt concediați. Alții sînt pensionați înainte de vîrsta-limită. Alții intră în șomaj tehnic. Oamenii nu mai știu dacă a doua zi vor mai avea un loc de muncă."

„Uitați-vă la IBM, spune Earl Graves, redactorul revistei *Black Enterprise*. În ultimii ani, fostul gigant invincibil al lumii computerelor s-a confruntat cu reduceri drastice de personal, iar supremația lui a fost pusă la încercare de companii mai mici din America sau din alte țări.

Aceasta nu înseamnă că nu își vor reveni niciodată. Dar cînd încep să concedieze oameni în Poughkeepsie, este clar că IBM nu mai este compania de altădată. Acest lucru duce la dezordine, și este momentul în care trebuie să te întrebi: Ce se va întîmpla cu liniștea ta? Oamenii care pleacă de la IBM descoperă că viața lor nu s-a sfîrșit. Cînd crezi că aripile ți-au fost tăiate, descoperi că încă mai poți zbura. Ai impresia că dacă pleci de la IBM nu vei mai putea niciodată să zbori din cuib, dar, de fapt, poți."

Cînd Dale Carnegie s-a aplecat pentru prima oară asupra acestui subiect, problema îngrijorării, lumea era încă preocupată de Marea Recesiune. Iar Carnegie vedea pe fețele cursanților și prietenilor săi ridurile săpate de griji.

„Pe măsură ce au trecut anii, scria Carnegie, mi-am dat seama că îngrijorarea reprezenta cea mai gravă problemă cu care se confruntau adulții. O mare parte dintre cursanții mei erau oameni de afaceri — directori, agenți de vînzări, ingineri, contabili, o gamă largă de reprezentanți ai tuturor acestor meserii și funcții — și cei mai mulți dintre ei aveau probleme.

Erau și femei la cursuri — femei de afaceri și soții casnice. Și ele aveau probleme. Cu certitudine, aveam nevoie de un manual despre cum să lupți cu grijile. Așa că am încercat să găsesc un astfel de manual.

M-am dus la cea mai mare bibliotecă din New York, cea de la intersecția străzilor Fifth Avenue și Forty-second Street și am descoperit că această bibliotecă avea doar 22 de cărți conținînd în titlu cuvîntul *grijă*. Am mai remarcat, spre amuzamentul meu, că erau 189 de cărți care conțineau în titlu cuvîntul *gripă*. De aproape nouă ori mai multe cărți despre gripă decît despre grijă! Șocant, nu-i așa?

Din moment ce grija este una dintre cele mai grave probleme cu care se confruntă omenirea, ar fi trebuit ca fiecare liceu și fiecare facultate din stat să aibă un curs despre cum să nu îți mai faci griji. Nu vi se pare normal? Și totuși, eu nu am auzit nici măcar de un singur curs de acest fel. Nu cred să existe vreunul."

Carnegie și-a petrecut șapte ani citind și studiind problema grijilor. A luat interviuri tuturor specialiștilor reputați din acea vreme. A citit orice carte i-a căzut în mînă despre acest subiect, dar majoritatea acestor cărți s-au dovedit ori tratate greoaie de psihiatrie ori, dintr-un motiv sau altul, materiale inadecvate, imposibil de folosit ca ghiduri practice. Totuși, Carnegie a făcut ceva mai mult decît să citească și să studieze. S-a bazat pe ceea ce el numea „laboratorul pentru lupta antigriji" — cursurile pentru dezvoltare personală destinate adulților, pe care le ținea aproape în fiecare seară.

În urma acestor cercetări a rezultat o carte despre griji și stres: *Lasă grijile, începe să trăiești*[1], publicată în 1944. Pentru prima oară, tehnicile de bază pentru a scăpa de griji erau prezentate într-un mod simplu și direct. Aceste tehnici au fost revăzute și actualizate de multe ori de-a lungul anilor, pe măsură ce apăreau noi și noi cauze ale grijilor.

Învățați aceste tehnici. Aplicați-le în fiecare zi. Este aproape sigur că veți dobîndi un mai mare control asupra vieții dumneavoastră. Veți avea mai puține griji și mai puțin stres. Și veți

[1] Apărută la editura Curtea Veche, București, 2000.

deveni de asemenea, din punct de vedere mental și fizic, mai sănătos.

Împărțiți-vă viața în episoade de o zi.

Afacerile companiei Chase Manhattan Financial Services din San Diego, California nu mergeau prea bine. Departamentul de împrumuturi era deja în urma planului pe anul respectiv cu aproape 9 milioane de dolari. Oamenii care lucrau în departament erau din ce în ce mai tensionați, mai nervoși unii cu ceilalți. Iar Becky Connolly, directorul departamentului, era atît de îngrijorată, încît de-abia mai putea dormi nopțile.

Apoi a luat hotărîrea de a-și împărți viața în episoade de o zi. „Vreau să vă spun ceva, s-a adresat ea echipei. Acest gen de afacere a fost întotdeauna o afacere ciclică. Împrumuturile au venit întotdeauna în valuri. Concentrați-vă pe activitățile zilnice, pe convorbirile telefonice cu clienții, pe consultanță, continuați să promovați imaginea firmei ca și pînă acum. Pînă la urmă, vom reuși cu toții să depășim această criză." Care au fost rezultatele? O forță de muncă mai productivă, mai fericită, iar în curînd, activitatea departamentului s-a relansat.

Nici nu vă dați seama cîtă energie se irosește preocupîndu-ne de viitor și de trecut. Trecutul a fost, iar viitorul nu este încă aici. Oricît ne-am strădui, nu stă în puterea noastră să-l modificăm pe vreunul. Există un singur timp în care putem trăi. Acest timp este prezentul. Acest timp este astăzi.

„Dumneavoastră și eu, scria Dale Carnegie, ne aflăm în această secundă la răscrucea dintre două eternități: nemărginitul trecut care a existat dintotdeauna și viitorul care se întinde pînă la ultimul ecou al sunetului lansat în eter. Noi nu putem trăi în nici una dintre aceste două eternități — nu putem, nici măcar o fracțiune de secundă. Dar ne putem distruge și mințile și trupurile tot încercînd să facem acest lucru. Așa că haideți să ne mulțumim să trăim în singurul timp în care putem trăi: de acum pînă cînd mergem la culcare."

Amintiți-vă acest lucru și nu vă lăsați înnebunit de griji legate de ceea ce s-ar fi putut întîmpla. Nu vă lăsați prins de neliniște gîndindu-vă la lucrurile care s-ar putea sau nu întîmpla la un moment dat în viitor. În schimb, concentrați-vă atenția în

singurul loc în care puteți schimba ceva în bine: realitatea vieții de astăzi.

Așa că renunțați la lamentații și renunțați la cai verzi pe pereți. Bineînțeles, gîndiți-vă la ziua de mîine și învățați din trecut. Faceți-vă planuri pe mai departe și încercați să progresați, învățînd din experiențele trecutului. Însă cînd faceți toate acestea, țineți minte că trecutul și viitorul sînt cele două lucruri pe care nimeni, pentru nimic în lume, nu le poate schimba.

Cantautorul Neil Sedaka a învățat acest truism de la mama sa: „Ea obișnuia să spună: «Consideră că fiecare zi este un dar. Încearcă s-o trăiești cu bune și rele, concentrîndu-te mai mult pe cele bune.»"

Vi se pare un lucru ușor de realizat? „Este o luptă continuă, spune Sedaka, dar cred că este posibil. Cu toții avem probleme, iar la sfîrșitul zilei, simțim cum greutatea lor ne apasă. Dar încercați să vă detașați de ele. Trebuie. Lucrați pe tărîmul prezentului. Concentrați-vă energia, concentrați-vă atenția, concentrați-vă forța acolo unde ele pot schimba ceva: astăzi.

Iar apoi apucați-vă de lucru. Veți fi surprins cît de multe puteți realiza într-un episod de o zi.

Așa cum a spus poetul scoțian Robert Louis Stevenson: „Oricine își poate duce povara, oricît de grea, pînă la căderea nopții. Oricine poate face o muncă, oricît de dificilă, timp de o zi. Oricine poate fi drăguț, răbdător, afectuos, onest pînă la apusul soarelui. Și asta înseamnă a trăi."

Calmați-vă neliniștea prin calculul probabilităților.

Theo Bergauer și-a dat seama imediat că se întîmplase ceva rău. Bergauer este manager la Karl Bergauer GmbH & Co. KG, cea mai mare companie de construcții din Bavaria de Nord. Secretara lui, cu care lucra de mulți ani, arăta de parcă era gata să izbucnească în plîns.

„Ce ai pățit?", a întrebat-o Bergauer.

Ea i-a spus că fiul ei tocmai se înrolase în armata germană. „Unitatea la care s-a înrolat este prima care pleacă, în caz de război, într-o țară străină." În Iugoslavia tocmai începuseră problemele, iar ea era cumplit de speriată la gîndul că băiatul ei va fi trimis la moarte.

Bergauer nu prea știa ce să răspundă, dar s-a gîndit o clipă la șanse. „Ce șanse sînt ca forțele germane să participe la un război în Iugoslavia?"

Cam 1%, s-au gîndit ei.

Așa că cei doi au făcut un pact. Bergauer explică: „Dacă această posibilitate de 1% ar fi devenit realitate, atunci ea ar fi avut dreptate să se îngrijoreze puțin. Dar pînă atunci, nu avea nici un motiv să se îngrijoreze cîtuși de puțin."

Punîndu-vă o singură întrebare — și fiind foarte atent la răspunsul ei — puteți alunga din viața dumneavoastră o porție uriașă de grijă. Această întrebare este următoarea: „Cît de probabil este ca acest lucru să se întîmple?"

Majoritatea oamenilor pierd mult prea mult timp făcîndu-și griji pentru lucruri care nu se întîmplă niciodată. De fapt, majoritatea lucrurilor din cauza cărora își fac griji majoritatea oamenilor nu se întîmplă. Merită să țineți minte acest lucru. „Viața mea, scria filosoful francez Montaigne, a fost plină ne nenorociri îngrozitoare, dintre care cele mai multe nu s-au întîmplat niciodată."

Un truc util poate fi să calculați matematic probabilitatea ca lucrurile care vă îngrijorează cel mai mult să se întîmple. Este ceea ce a făcut aproape tot timpul scriitorul Harvey Mackay. „Odată ce cunoașteți datele problemei și calculați matematic probabilitatea ca lucrurile respective să se întîmple, scria Mackay, puteți avea o perspectivă realistă asupra situației."

Ce șanse sînt ca acest avion să se prăbușească: poate de 1 la 100 000. Ce șanse aveți să fiți concediat anul acesta: poate 1 la 500, 1 la 1 000. Poate că șansele sînt chiar mai mici. Șansele de a vărsa o ceașcă de cafea pe birou: de acord, poate 1 la 100. Dar cui îi pasă cu adevărat dacă acest lucru se întîmplă?

„Așa că dacă cineva își deschide o afacere concurentă vizavi, în regulă, sună grozav, spune Mackay. Dar să ne gîndim un minut. Le va lua trei ani să facă rost de echipamente. Noi sîntem aici de 32 de ani și am acumulat foarte multă experiență, avem soluții pentru problemele care se pot ivi și avem voință. Așa că gîndiți-vă, cît de probabil este ca ei să ne afecteze în vreun fel? Nu vă sfiiți, calculați șansele matematice." Probabil că nu vor fi atît de multe cum v-ați închipuit la început.

„Puteți face astfel de previziuni pentru orice lucru, ne atrage atenția Mackay. Oare cutare și cutare vor ieși din afacere? Mai iese cineva din capitolul 11? Ce se va întîmpla aici? Dar cu primarul? Cine va fi ales la acest tur de scrutin? Cine va promova? Este un joc grozav. Nu pariați bani, însă vă ajută să vedeți lucrurile în perspectivă. Vă menține atenția trează. Și de asemenea vă ajută să vă păstrați modestia."

Colaborați cu inevitabilul.

David Rutt era șef de echipă de șase ani la Expediters International, o firmă de import-export de pe Coasta de Vest. Apoi, postul de manager al departamentului de import a rămas vacant.

„Din nefericire, povestește Rutt, nu am obținut promovarea." Rutt se putea lăsa cuprins de amărăciune din cauza acestei nereușite. Ar fi putut să își neglijeze postul pe care îl avea. Dar nimic din toate acestea nu s-a întîmplat. „Mi-am propus să nu îmi fac griji din cauza trecutului și să transform această pierdere într-un cîștig, spune el. Mi-am propus să îl ajut pe noul manager cu orice puteam în primele luni, cele mai grele atunci cînd ești la început."

Răsplata? „De curînd am fost promovat în funcția de asistent manager al departamentului de import", spune Rutt.

Ascultați sfatul lui Rutt: nu vă irosiți timpul și energia făcîndu-vă griji pentru lucrurile pe care nu le puteți controla.

„Mi s-a întîmplat de multe ori să fiu tensionat, să îmi fac griji și să nu le pot controla, spune Andrés Navarro, omul de afaceri din Chile. „Ce faci atunci cînd ești adolescent și te îndrăgostești de o fată care nu te iubește? Nu există soluție. Te simți trist și te simți nefericit, dar după o vreme, problema dispare de la sine. Nu găsești tu o soluție. Pur și simplu înveți să accepți și mergi mai departe."

Zi de zi, viețile noastre vor fi presărate cu realități neplăcute de tot felul. Poate vom fi destul de norocoși sau destul de pricepuți pentru a le schimba pe unele dintre ele. Însă întotdeauna vor exista probleme pe care nu le putem rezolva.

Infracțiunile și sărăcia, numărul orelor dintr-o zi, faptul că alții controlează părți importante din viața noastră — acestea sînt realități pe care nu le putem schimba. Oricîte eforturi am

depune, oricîte idei ingenioase am avea, oricît ajutor am reuși să obținem, unele situații pur și simplu nu le putem controla.

Ce păcat, nu-i așa, că nu sîntem toți stăpînii universului? Și mare păcat că ceilalți nu fac întotdeauna exact ceea ce ne-am dori noi. Aceasta este viața, și cu cît învățăm mai repede să acceptăm acest lucru, cu atît vom fi mai fericiți și vom avea mai mult succes. La acest lucru se referea și Mama-Gîscă:

Pentru orice durere și orice supărare
Poate să fie sau să nu fie alinare.
Dacă există, încercați s-o găsiți,
Dacă nu există, nu vă necăjiți.

Singurul truc important este să facem deosebirea dintre ele.

În mod cert, nu situațiile ne fac fericiți sau nefericiți, ci modul în care reacționăm la ele. Dar nu prea avem de ales atunci cînd trebuie să acceptăm inevitabilul. Alternativa este, de obicei, o viață plină de dezamăgiri și amărăciune.

De-abia cînd renunțăm să mai luptăm cu inevitabilul găsim timpul, energia și creativitatea necesare pentru a afla soluția problemelor rezolvabile. „Fiți dispuși să acceptați inevitabilul, spunea Henry James. Primul pas pentru a depăși urmările oricărei nenorociri este să acceptăm ceea ce s-a întîmplat."

Dați un ordin de stopare a grijilor dumneavoastră.

Ca multe alte spitale, Sharp Cabrillo trecea prin vremuri grele. Lori England, medic primar generalist, asista la un val de reduceri de personal și era sigură că ea avea să fie următoarea. Toate lucrurile care se întîmplau la serviciu începeau să o deprime.

Dar a luat o hotărîre în ce privește viața ei: nu avea să își mai facă nici un fel de griji pentru nesiguranța locului ei de muncă. În schimb, va încerca să se simtă bine la serviciu.

A început să predea un curs de resuscitare cardio-pulmonară. A făcut risipă de entuziasm și în alte sarcini de serviciu. Oamenii au început să observe eforturile ei, mai ales în contrast cu ceilalți angajați ai spitalului, care erau tensionați și morocănoși.

„Pe cine credeți că vor concedia în viitor? spune England. Un medic deprimat și îngrijorat? Sau un membru valoros al

echipei din care face parte, un medic care este entuziast în munca lui?"

Încercați să vă puneți întrebarea pe care și-o pun investitorii de la bursa de pe Wall Street atunci cînd scade piața: Ce pierderi sînt dispus să am în această investiție? Dacă evoluția preței se schimbă brusc, pînă la ce sumă voi lăsa să scadă cota acțiunilor? În ce moment accept pierderea și mă retrag?

Un ordin de stopare a pierderilor, așa se numește pe Wall Street. Mesajul către broker este: Vinde stocul de acțiuni dacă scade sub un anumit preț. Voi suferi o pierdere, însă nu îmi voi pierde toată averea din cauza unei singure decizii greșite.

Puteți aplica același sistem atunci cînd vine vorba despre griji. Întrebați-vă pe dumneavoastră înșivă: Cîtă grijă merită această problemă din partea mea? Merită o noapte de nesomn? Merită o săptămînă de neliniște? Merită să fac un ulcer? Foarte, foarte puține probleme ar trebui să merite atîtea griji. Hotărîți dinainte cîte griji merită să vă faceți pentru o problemă.

O slujbă într-o companie prost condusă, un angajat care refuză să se alăture eforturilor echipei, un furnizor care oferă servicii de proastă calitate — fiecare dintre aceste subiecte merită energie și griji. Dar cîte, pentru cît timp? Aceasta este hotărîrea pe care trebuie să o luați. Pînă la urmă, va veni o vreme cînd veți fi obligat să spuneți: „Vreau numărul de telefon al unei agenții de recrutare de personal" sau: „Acest angajat trebuie supravegheat o vreme" sau: „Vreau o listă cu nume de furnizori."

Nici o problemă nu merită toate grijile din lume.

Păstrați o perspectivă de ansamblu.

Unele lucruri nu merită deloc să vă faceți griji pentru ele. Sînt pur și simplu prea mărunte. Oare mi se va ciufuli părul dacă bate vîntul? Oare găina mea va fi mai grasă decît găina vecinului? Oare șeful mi-a zîmbit astăzi? În cele mai multe cazuri, pur și simplu nu contează. Totuși, cunoaștem cu toții oameni care și-au irosit viețile făcîndu-și griji pentru asemenea banalități. Ce pierdere!

În viață unele lucruri contează cu adevărat. Altele, nu. Vă puteți reduce grijile la jumătate învățînd să faceți diferența în-

tre ele. Jucătorul de golf Chi Chi Rodriguez avea această vedere de ansamblu asupra lucrurilor.

În concursul seniorilor de la Northville, se adunaseră cam 250 de spectatori pentru a-l vedea pe Rodriguez lovind prima minge. Era faimos pentru faptul că de fiecare dată oferea celor prezenți un spectacol plăcut.

Chiar în spatele lui stătea un băiat într-un scaun cu rotile. Nimeni nu îi acorda băiatului prea multă atenție, cu atît mai puțin jucătorii de golf profesioniști care loviseră mingea înaintea lui Rodriguez. Gîndul lor era mai degrabă la premiul turneului în valoare de 450 000 de dolari.

Chiar înainte de a lovi mingea, Rodriguez l-a observat pe băiat și s-a îndreptat către el să îl salute. Rodriguez a scos o mănușă de golf din buzunar și a îmbrăcat mîna băiatului cu ea. A fost nevoie de foarte multă grijă, pentru că mîna avea malformații grave. Apoi Rodriguez i-a dat băiatului un autograf pe mănușă și i-a făcut cadou o minge. Fața băiatului strălucea de bucuria și emoția pe care le simțea pentru că această vedetă îi acordase atenție.

Publicul l-a răsplătit pe Rodriguez cu aplauze îndelungate pentru gestul lui de bunătate. Cînd a auzit aplauzele, Rodriguez s-a simțit încurcat. A ridicat din umeri și s-a uitat la cer ca pentru a spune: „Eu nu merit aplauze. Cel care suferă și familia lui sînt adevărații eroi."

Deși Rodriguez se concentra asupra concursului de golf, a observat de asemenea că viața ne poate angaja în competiții și mai dure. A sări în ajutorul altor oameni este o tehnică minunată de a lupta cu grijile.

În sfîrșit, încercați să fiți mereu ocupat.

Cea mai bună metodă de a scăpa de griji este să vă găsiți o altă preocupare. Este unul dintre primele lucruri pe care trebuie să le învețe actorii profesioniști.

Annette Bening, actrița care a avut rolul principal feminin în *Bugsy, The Grifters* și alte cîteva filme spunea: „Cînd te pregătești să joci într-un film mare, perioada de așteptare poate fi de cîteva luni. La început te contactează producătorii. Apoi dispar, se întîlnesc cu alți actori. Apoi se întorc și se întîlnesc din nou cu tine. Mie mi s-a părut util ca între timp să încep să studiez rolul și chiar m-am apucat de treabă. Mi-aduc aminte de un rol pentru care ar fi trebuit să citesc foarte mult. Ca să scap de sentimentul de angoasă, în așteptarea rezultatului, am început să îmi învăț rolul. Ei bine, tocmai în acel caz nu am primit rolul."

Însă a primit foarte multe alte roluri și a avut mai puține griji decît au alți actori în acele perioade de așteptare. „Atunci cînd nu primesc un rol, încerc să depășesc mental momentul, încerc să nu mă opresc prea mult asupra lui, ci să trec la următorul lucru pe care îl am de făcut."

Dacă simțiți că începeți să vă faceți griji, începeți să lucrați la un alt proiect. Învățați ceva nou. Faceți ceva în care credeți. Concentrați-vă asupra nevoilor altora. Dacă sînteți mereu ocupat, nu vă veți mai gîndi la propriile dumneavoastră probleme. De asemenea îi veți ajuta pe alții, ceea ce vă va face să fiți mulțumit de dumneavoastră înșivă.

Cum procedăm atunci cînd avem un motiv întemeiat de a ne face griji?

În ciuda tuturor acestor tehnici minunate de a scăpa de griji, problemele vor apărea totuși în viața dumneavoastră. Toți ne confruntăm cu probleme. Puteți accepta inevitabilul. Puteți să vă stabiliți limita inferioară pentru grijile dumneavoastră. Vă puteți reaminti ce dezastru poate produce toată această îngrijorare.

Și totuși, veți continua să aveți probleme și va trebui să le abordați în mod inteligent.

Vă prezentăm o abordare în trei etape, care vă poate fi utilă. Dacă veți parcurge aceste trei etape, veți fi uimit să constatați că vă veți identifica soluția cu mai multă claritate.

1. *Întrebați-vă: Care este cel mai rău lucru care mi se poate întîmpla?* Din fericire, cele mai multe dintre problemele noastre nu sînt, în realitate, probleme de viață și de moarte. Deci cel mai rău lucru care vi s-ar putea întîmpla, probabil, ar fi să pierdeți o sumă mare de bani. Sau să întîrziați la o ședință. Sau să țipe șeful la dumneavoastră. Sau să nu obțineți o promovare la care sperați. Este o situație neplăcută? Cu siguranță. Poate fi cauza grijilor neexprimate

pentru milioane de oameni din lumea întreagă? Fără îndoială. Este un caz de viață și de moarte? Probabil că nu.

2. *Pregătiți-vă mental pentru a accepta ce este mai rău, dacă va fi nevoie.* Acest lucru nu înseamnă să vă așezați confortabil în fotoliu și să primiți cu brațele deschise eșecul. Înseamnă doar că trebuie să vă spuneți: „Da, cred că aș putea să lupt cu această problemă, dacă aș fi cu adevărat nevoit." Și adevărul este că aproape întotdeauna ne putem reveni — chiar și din „ce este mai rău".
   Nu va fi deloc plăcut. Nu avem nici un motiv să ne prefacem că ar fi altfel. Dar, în același timp, a pierde o promovare sau a fi mustrat de șef nu înseamnă chiar sfîrșitul lumii. Dacă ne amintim de acest lucru — „Hei, care este cel mai rău lucru care mi se poate întîmpla?" — vom fi siguri că putem analiza adevăratele probleme cu mult mai mult calm.
3. *Apoi începeți calm și metodic să îmbunătățiți „ce este mai rău".* Întrebați-vă: Ce pot face pentru a îmbunătăți situația? Cît de repede ar trebui să acționez? Cine mă poate ajuta? După ce fac prima mutare, care sînt cea de-a doua, cea de-a treia, cea de-a patra și cea de-a cincea dintre mutările pe care trebuie să le fac? Cum pot măsura succesul etapelor pe care le parcurg?

Patty Adams, care lucrează la departamentul de marketing al companiei TRW REDI Property Data, Inc., a folosit această metodă pentru a lupta împotriva coșmarului vieții ei. „Într-o zi a sunat telefonul, ne explică Adams. Era cel mai mare coșmar al meu. Medicul meu voia să merg la cabinet cît se poate de repede pentru a repeta un set de analize care să confirme sau să infirme diagnosticul." Cancer uterin.

„M-a cuprins panica în fața necunoscutului, spune ea. Urma să îmi pierd feminitatea sau, mai rău, viața? O mie de scenarii mi se derulau în minte. Dar fiecare lucru la timpul lui. Mi s-a confirmat îngrozitorul verdict și, bineînțeles, lumea mea interioară s-a prăbușit complet."

Încercînd să se stăpînească, ea și-a înfruntat frica și l-a întrebat pe medic care era cea mai rea posibilitate de evoluție a bo-

lii. Era o „operație care implică pierderea capacității de a avea copii."

I s-a frînt inima. „La 27 de ani, povestește Adams, eram prea tînără și prea plină de vitalitate pentru a mă confrunta cu o asemenea pierdere. Dar dacă nu începeam tratamentul, aș fi murit."

Înainte de a se lăsa cuprinsă de isterie, Adams a analizat faptele. „Această maladie are o rată de vindecare de 95% din cazuri. În acel moment mi-am dat seama că, și dacă ajungeam la operație, riscurile de a-mi pierde viața erau foarte mici."

Timp de 18 luni a luat medicamente pentru a învinge boala — fără succes. „Cînd am fost programată pentru operație, mi-am impus să am încredere și să nu las teama să mă distrugă, mai spune ea. Mi-am creat o dispoziție mentală în care puteam accepta orice mi-ar fi rezervat viața."

A făcut operația. Cu mult noroc și cu o mică pierdere de țesut, s-a vindecat. „Acum, la patru ani după operație, nu îmi mai apar la analize nici un fel de celule bolnave, spune ea. În fiecare zi, încep o nouă viață."

ALUNGAȚI GRIJILE ȘI TRĂIȚI DINAMIC.

16

Puterea entuziasmului

Primul curs pe care l-am predat în viața mea s-a ținut la YMCA [Young Men's Christian Association — Asociația Tineretului Creștin], pe strada 125 din New York. Era un grup mic, format din mai puțin de zece oameni. Unul dintre cursanți, un agent de vînzări al companiei National Cash Register, a ținut un discurs uluitor. A spus că se născuse și crescuse la oraș. Dar în toamna precedentă, își cumpărase o casă la țară. Casa fusese construită de curînd și nu avea nici iarbă în curte, nici grădină. El s-a gîndit că voia o pajiște cu iarbă argintie[1].

Pe timpul iernii, a ars lemn de nuc american în șemineu și a împrăștiat cenușa pe terenul pe care plănuia să își facă pajiștea. „Știți, eu credeam că trebuie să plantezi semințe de iarbă argintie. Dar nu este adevărat. Nu este nevoie decît să împrăștii toamna cenușă de lemn de nuc pe pămînt, iar primăvara crește iarbă argintie."

Eu eram șocat. I-am spus: „Dacă este adevărat, înseamnă că ați descoperit ceea ce savanții căută în zadar de secole. Ați descoperit metoda de a face ca materia moartă să producă materie vie. Pur și simplu așa ceva este imposibil. Poate că semințele de iarbă argintie au fost aduse de vînt pe terenul dumneavoastră, fără să știți. Sau poate că deja acolo creștea iarbă argintie. Însă un lucru este cert: iarba argintie nu răsare doar din cenușă de lemn de nuc."

Eram atît de sigur pe mine, încît vorbele mele au fost pronunțate pe un ton calm și amical. Însă cultivatorul de iarbă argintie era înfierbîntat. A sărit în picioare de pe scaun și a spus: „Domnule Carnegie, eu știu foarte bine ce spun. Pînă la urmă, mie mi s-a întîmplat!"

[1] Iarbă din genul Poa, specifica zonelor reci și temperate. *(N. trad.)*

Și a continuat să vorbească, și a vorbit, și a vorbit, prezentîndu-și argumentele cu entuziasm, vivacitate și înfrigurare. Cînd și-a terminat discursul, i-am întrebat pe cursanți: „Cîți dintre dumneavoastră credeți că acest om este capabil să realizeze ceea ce spune că a realizat?"

Spre marea mea uimire, fiecare cursant a ridicat mîna. Cînd i-am întrebat de ce îl credeau, practic toți mi-au răspuns: „Pentru că pare atît de sigur pe el. Este atît de entuziasmat de ceea ce spune."

Dale Carnegie

Dacă entuziasmul poate determina un grup de oameni de afaceri inteligenți să ignore legile esențiale ale științei, imaginați-vă ce rezultate poate avea acest entuziasm dacă însoțește o afirmație logică.

Entuziasmul are două caracteristici importante: este contagios și îi face pe oameni să reacționeze. Este valabil în sala de curs, în consiliul de conducere și în campania electorală. Este la fel de adevărat în meciurile de hochei pe gheață. Dacă nu sînteți entuziasmat de un proiect sau de o idee, nimeni altcineva nu va fi. Dacă conducătorii nu cred cu entuziasm în viitorul unei companii, nu vă așteptați să creadă angajații sau clienții sau bursa de pe Wall Street. Cel mai bun mod de a entuziasma pe cineva în ce privește o idee — sau un proiect ori o campanie — este să fiți dumneavoastră însivă entuziasmat. Și să arătați acest lucru.

Tommy Draffen obținuse de puțin timp postul de agent de vînzări la Culver Electronics Sales, o companie din California care importă interfoane. Conform regulii instituite în companie de mulți ani, aceasta însemna următorul lucru: Draffen primea o listă cu potențiali clienți aproape imposibil de atras. Printre ei, era în primul rînd o firmă care fusese un client important al companiei Culver, pe care însă o pierduseră cu mulți ani în urmă.

„Mi-am propus să transform obținerea acelui contract într-o provocare personală, spune Draffen. Acest lucru însemna că trebuia să îl conving pe președintele companiei mele că putem recupera acest client. El nu era la fel de convins ca mine, însă nu a vrut să îmi înăbușe entuziasmul. Așa că mi-a permis să merg la clientul respectiv."

Draffen a transformat această responsabilitate într-o misiune personală. Le-a oferit garanția că prețurile nu vor crește, a reducerii timpului de executare a comenzii și a unor servicii mai bune. L-a asigurat pe directorul departamentului de achiziții că firma Culver va face „orice este nevoie pentru a vă satisface cerințele".

Entuziasmul lui Draffen s-a manifestat de la prima întîlnire față în față pe care a avut-o cu directorul departamentului de achiziții. A intrat în birou cu un zîmbet larg și a spus: „Ne bucurăm să vă reîntîlnim. Vom rezolva această problemă împreună."

Draffen nu s-a gîndit nici o clipă că nu va reuși să semneze contractul. Pur și simplu a ignorat faptul că firma sa pierduse deja această bătălie. Avînd o atitudine optimistă și entuziastă, și-a convins clientul că firma Culver era din nou gata să își ofere serviciile.

„După cum am aflat mai tîrziu, directorul departamentului de achiziții i-a spus după aceea președintelui companiei noastre că singurul motiv pentru care acceptaseră oferta noastră a fost entuziasmul meu. Au început să ne dea nouă comenzi, care acum se ridică la o jumătate de milion de dolari pe an."

Înainte de a mai scrie un cuvînt pe tema entuziasmului, trebuie să clarificăm odată pentru totdeauna o prejudecată larg răspîndită. A fi zgomotos nu este același lucru cu a fi entuziast. Și nici a da cu pumnul în masă, a sări în sus sau a te purta ca un caraghios. Această atitudine este prefăcută. Este evidentă. Nu păcălește pe nimeni. Aproape întotdeauna face mai mult rău decît bine.

Entuziasmul este un sentiment care trebuie să vină din interior. Acest concept este atît de important, încît merită să îl repetăm. *Entuziasmul este un sentiment care trebuie să vină din interior.* Nu trebuie confundat cu extravaganța nestăpînită.

Este adevărat, mișcările fizice amplificate și o voce puternică însoțesc uneori un sentiment sincer de entuziasm. Dar oamenii care au un comportament foarte agitat — de tipul: „Eu sînt grozav, tu ești grozav, sîntem cu toții minunați astăzi!" — ar putea foarte bine să își atîrne în piept o insignă: „Sînt un bufon."

„Calitatea de conducător începe cu tot ceea ce înseamnă integritate și credibilitate, spune Ray Stata, președintele companiei Analog Devices. Deci trebuie să fiți crezut și credibil. Trebuie să fiți o persoană care își respectă promisiunile, o persoană în care oamenii pot avea încredere. Cred că acestea reprezintă premisele obligatorii pentru un dialog deschis, spre deosebire de a părea un om care îi manipulează pe ceilalți, sau care este amabil în mod interesat, sau insensibil, sau mai știu eu cum."

Adevărații entuziaști ai istoriei au înțeles acest lucru în mod intuitiv. Oare în anii '50, Jonas Salk era entuziast de descoperirea unui vaccin împotriva poliomielitei? Bineînțeles că era. Și-a dedicat ani întregi din viață cercetărilor. Oricine îl întîlnea pe Salk observa imediat entuziasmul lui, din felul în care îi străluceau ochii cînd vorbea despre cercetările lui, din faptul că stătea zi și noapte în laborator. Salk a fost un exemplu pentru două generații de oameni de știință. Cu siguranță, acest om respira entuziasm prin toți porii, însă Salk nu făcea niciodată fanfaronadă și nu se hazarda. Acum se dedică cu același entuziasm descoperirii unui vaccin împotriva virusului HIV, cel care provoacă SIDA.

În 1969, Neil Armstrong era la fel de entuziasmat de primii pași pe Lună. Entuziasmul lui se făcea simțit chiar și în vocea lui domoală, specifică celor din Ohio: „Este un pas mic pentru om, a spus el, un pas uriaș pentru omenire." Nu a fost nevoie ca Armstrong să țipe în gura mare aceste cuvinte și nici să țopăie de bucurie înainte de a se urca din nou la bordul navei spațiale Apollo. Însă entuziasmul se putea simți în fiecare din cuvintele lui alese cu grijă.

În anul 1991, cînd generalul Norman Schwarzkopf a condus trupele americane în războiul din Golful Persic, oare a părut nonșalant? Nici vorbă de așa ceva. Însă nici nu a fost nevoie să țipe și să urle la soldații lui pentru a le arăta că el credea în misiunea lor. Pur și simplu îți dădeai seama de acest lucru dintr-un clip de cinci secunde difuzat la CNN.

Nici unul dintre acești entuziaști nu a fost deosebit de zgomotos sau agitat. Însă nimeni nu s-a îndoit de entuziasmul cu care se dedicau muncii lor.

Adevăratul entuziasm se compune din două părți: însuflețire și încredere în sine. Să fii entuziast înseamnă deci să fii în-

sufletit de o idee și să exprimi încrederea că o poți materializa. Dacă o companie, un proiect sau o idee reușesc să vă creeze aceste două sentimente, entuziasmul dumneavoastră va deveni periculos de molipsitor. Veți fi cu adevărat entuziast. Iar ceilalți vor ști că sînteți entuziast. În curînd, vor deveni și ei entuziaști. Garantat.

„Entuziasmul este un sentiment pe care îl am în mod natural, spune gimnasta olimpică Mary Lou Retton. Pur și simplu sînt o persoană cu o gîndire pozitivă și întotdeauna m-am înconjurat de oameni care gîndesc pozitiv. Pentru mine este foarte important."

Această perspectivă pozitivă a fost o parte din secretul lui Retton; a ajutat-o să treacă prin toate acele ședințe dure de antrenament pe care a trebuit să le îndure pentru a ajunge o gimnastă de talie mondială. „Erau momente cînd antrenorul meu, Bela Karolyi, era prost dispus și era foarte sever în sala de gimnastică. Încercam să mențin un spirit pozitiv în grupul nostru de patru sau cinci gimnaste. Dar dacă una dintre fete era deprimată și spunea: «Of, Doamne, m-am săturat!», toată lumea se descuraja. Poți avea în jur zece persoane care să fie în cea mai bună dispoziție, însă dacă în grup există o singură persoană negativistă, întregul grup se va descuraja. Așa că eu încerc să evit astfel de oameni."

„Întotdeauna înconjurați-vă de oameni fericiți, care au succes, spune Harvey Mackay, autorul unor cărți despre succesul în afaceri. Eu nu mă asociez cu oameni care au o gîndire negativistă. Dacă prietenii dumneavoastră, egalii dumneavoastră sau oamenii pe care îi respectați și oamenii despre care citiți sînt optimiști, entuziaști, au încredere în ei și respect față de propria persoană, aceste lucruri vi se vor transmite și dumneavoastră."

Este aproape imposibil să subapreciem puterea entuziasmului. „Fiecare mișcare măreață și impresionantă este triumful entuziasmului, spunea cîndva Ralph Waldo Emerson. Niciodată nu s-a realizat ceva extraordinar fără ajutorul lui." Este adevărat în ce privește mișcarea pentru drepturi civile. Este adevărat în ce privește fondarea Americii. Este la fel de adevărat în ce privește toate marile companii din zilele noastre.

Entuziasmul este la fel de important ca înaltele specializări, la fel de important ca munca susținută. Cu toții cunoaștem oameni geniali care nu au nici un fel de realizări. Cu toții cunoaștem oameni care muncesc din greu și nu ajung nicăieri. Dar oamenii care muncesc din greu, își iubesc profesiile și sînt plini de entuziasm — aceștia sînt cei care vor avea succese uimitoare.

Dale Carnegie l-a întrebat odată pe un prieten al lui cum își alege oamenii cărora le încredințează funcții de conducere, oameni de care depinde succesul sau eșecul companiei sale. Răspunsul acestui prieten i-ar putea surprinde pe mulți: „Diferențele de inteligență, calități și specializări profesionale între cei care reușesc și cei care eșuează nu sînt de obicei nici foarte mari, nici foarte evidente, spunea Frederick D. Williamson, președintele companiei New York Central Railway. Dar dacă doi oameni sînt aproape la fel de competenți, pentru cel care este entuziast, urcușul va fi mult mai ușor. Iar o persoană entuziastă care are ceva mai puține calități deseori va depăși în performanțe o persoană cu mai multe calități, dar lipsită de entuziasm."

Marele neajuns al testelor de inteligență a fost dintotdeauna faptul că ele nu reușesc să măsoare entuziasmul unei persoane sau impulsurile emoționale. Cînd aceste teste au fost introduse, acum două generații, ele au fost considerate un fel de instrumente miraculoase de a ghici viitorul. Măsurînd coeficientul de inteligență al unei persoane, se puteau prezice cu exactitate realizările acelei persoane în viață, sau cel puțin așa pretindeau companiile de testare a coeficientului de inteligență.

De-ar fi viața atît de simplă! Ideea era atrăgătoare, mai ales într-o vreme cînd întreaga lume își punea cele mai mari speranțe în știință. Afacerea cu testele-standard a început să prospere. Comisiile de admitere în facultăți se bazau orbește pe aceste teste pentru a hotărî cine merita să fie admis. Consilierii elevilor din școlile generale le foloseau pentru a îndruma tinerii către profesii considerate superioare, creative sau către altele, de întreținere. Armata folosea aceste teste pentru a hotărî cine avea stofă de ofițer și cine urma să curețe latrinele.

Bineînțeles, inteligența contează. Unii oamenii sînt binecuvîntați cu mai multă inteligență decît alții, și pentru cei înzestrați lucrurile par să fie mai ușoare. La fel pentru talentul crea-

tiv, pentru calitățile de atlet, pentru o aruncare perfectă în cazul unui jucător de baseball sau pentru oricare din darurile prețioase ale vieții. Însă acest talent neprelucrat constituie doar jumătate din întregul tablou. Cealaltă jumătate trebuie să o pictăm noi înșine.

Chiar și specialiștii de la Educational Testing Services (Centrul de Testări Educaționale), compania din New Jersey care realizează multe dintre testele-standard de astăzi, încearcă să sublinieze că rezultatele testelor lor sînt relative. Comisiile de admitere în facultăți sînt sfătuite să nu se ghideze orbește după rezultatele acestor teste. Trebuie de asemenea să țină cont de o întreagă serie de alți factori — entuziasmul fiind primul pe listă.

Denis Potvin, jucătorul din Galeria de Aur a Ligii Naționale de Hochei, cel care a condus echipa New York Islanders la cîștigarea Cupei Stanley patru ani consecutiv, știe cîteva lucruri importante despre entuziasm.

„La începutul sezonului, povestește fostul căpitan al celor de la Islanders, pentru mine era foarte important să fiu entuziasmat la gîndul că voi juca din nou hochei. Așa că eu nu procedam ca alți jucători, care se antrenau pe toată perioada verii, ba dimpotrivă: eu nu voiam să patinez mult.

Astfel încît, atunci cînd ajungeam în cantonament, nu eram într-o formă fizică la fel de grozavă ca a celor mai mulți dintre coechipierii mei. Știam că trebuia să muncesc mai mult decît ei pentru a fi în formă. Dar, spre deosebire de ei, avantajul pe care îl aveam eu era entuziasmul meu sincer. Iată că sosea data de 15 septembrie a carierei mele, iar eu mă simțeam de parcă eram din nou copil și începea școala."

Nu, nu puteți mima entuziasmul. Însă da, cu siguranță îl puteți crea, îl puteți alimenta și îl puteți pune la treabă în folosul dumneavoastră. Dale Carnegie explica desfășurarea procesului în felul următor: „Puteți deveni entuziast crezînd în ceea ce faceți și în dumneavoastră înșivă și voind să realizați un anumit lucru. Entuziasmul va fi o urmare firească, așa cum noaptea urmează după zi."

Cum puteți începe acest proces? „Trebuie să vă gîndiți la ceea ce vă place în legătură cu munca dumneavoastră și să treceți repede de la ceea ce nu vă place la ceea ce vă palce. Apoi, acționați cu entuziasm. Vorbiți cu cineva despre aceste lucruri.

Spuneți-i de ce vă interesează un anumit aspect. Dacă acționați «ca și cum» ați fi interesat de slujba dumneavoastră, acest rol pe care îl jucați va ajunge să vă creeze un interes sincer. De asemenea, vă va reduce oboseala, stresul și grijile."

Este mai ușor să deveniți entuziast atunci cînd aveți țeluri adevărate în viața dumneavoastră, lucruri pe care vreți sincer să le realizați. Stabiliți-vă scopuri, iar entuziasmul va crește în interior.

Treziți-vă dimineața și opriți-vă un minut să vă gîndiți la ceva plăcut care se va întîmpla în ziua aceea. Nu trebuie să fie nimic monumental. Poate fi o parte din munca dumneavoastră care vă face întotdeauna plăcere. Poate fi un prieten cu care vă întîlniți la masa de prînz. Poate fi o ieșire cu familia, o bere cu prietenii, o oră pe terenul de tenis sau în sala de gimnastică. Oricare ar fi acest eveniment plăcut, important este că viața nu trebuie să fie monotonă sau neinteresantă. Cu toții avem nevoie de țeluri și de întîmplări pe care să le așteptăm cu nerăbdare. Acestea sînt lucrurile care ne dau imboldul de a merge mai departe. Oamenii care se gîndesc la aceste lucruri, fie și doar o clipă, își pot construi o perspectivă cu totul nouă asupra vieții. Se pot rupe din deprinderile care îi sufocă și îi țin pe loc. Cu alte cuvinte, vor reuși să aibă o viață plină de entuziasm. Dacă reușiți, rezultatele pot fi cu adevărat remarcabile.

„Corporațiile moderne au nevoie de lideri entuziaști mai mult ca oricînd", este de părere Andrés Navarro, președintele companiei SONDA S.A., din Chile. „Capacitatea de a transmite altor oameni entuziasmul pentru un țel comun este aproape o definiție a calității de lider. Dacă vreți să aveți astăzi sau mîine un grup de oameni care să fie entuziaști și fericiți cînd lucrează la un proiect, este inutil să scrieți o circulară: «Începînd de mîine, toți angajații vor deborda de entuziasm.» Trebuie să aveți dumneavoastră înșivă acest entuziasm.

Dacă nu sînteți entuziast, este imposibil să transmiteți cuiva entuziasm, mai spune Navarro. Așadar, dacă vreți să schimbați un mediu de lucru, prima dată trebuie să vă schimbați dumneavoastră înșivă. Dacă nu vă schimbați dumneavoastră primul, nu vă veți putea schimba nici măcar copiii. Dacă vreți ca fiul dumneavoastră să joace fotbal cu entuziasm, trebuie să fiți entuziasmat de jocul de fotbal.

Entuziasmul este un sentiment pe care îl transmiteți prin strălucirea ochilor, prin felul în care vă mișcați, prin felul în care vă purtați întreaga zi, și nu prin ceea ce scrieți într-o circulară. De fapt, cred că fiecare dintre noi poate fi entuziast în legătură cu ceva. Dacă nu simțiți entuziasm pentru nimic în lume, este ca și cînd ați fi mort. Odată ce descoperiți că sînteți entuziasmat de un anumit lucru, vă va veni ușor să vă dezvoltați capacitatea de a deveni entuziasmat aproape de orice țel pe care vi-l veți fixa."

Într-adevăr, a fi entuziast este aproape întotdeauna o garanție a succesului. Poate că este greu de crezut, însă exemplele vin în sprijinul acestei afirmații.

Îți poți da seama că David Webb, fostul președinte al companiei Lever Brothers, este plin de entuziasm numai dacă îl vezi intrînd pe ușa biroului. Nu este o persoană gălăgioasă, și nici un artist al zîmbetului de protocol. Dar există un spirit pozitiv, vesel în felul în care pășește, în care își ține capul sus, o strălucire pe care o are în ochi. Aceste amănunte pot părea banale, însă aspectul fizic are un impact mult mai mare decît ne închipuim cei mai mulți dintre noi. Iar atitudinea lui Webb nu este întîmplătoare.

„Întotdeauna oamenii te citesc, chiar și în cele cîteva secunde pe care le petreci în lift, spune Webb. Îți exprimi valorile 24 de ore pe zi. Iar oamenii au o memorie bună."

Webb continuă: „Am învățat acest lucru de la un om care a devenit președinte la Unilever, Sir David Orr. Eu l-am înlocuit la filiala noastră din India. El fusese director de marketing. Cunoștea pe toată lumea. David Orr mergea peste tot. Avem o rețea uriașă de distribuitori. De fiecare dată cînd mergi la un distribuitor, acesta te copleșește cu atenții. Am călătorit în întreaga Indie, încercînd cu disperare să găsesc un distribuitor la care David Orr nu fusese, în biroul căruia să nu existe o fotografie a lui. Însă el îi cunoștea pe toți distribuitorii din țară, pe fiecare în parte." Iar entuziasmul lui Sir David era însușirea pe care și-o aminteau cel mai bine.

Webb a învățat această lecție și a ținut-o minte atunci cînd a promovat în ierarhie, ajungînd în consiliul de conducere al companiei Lever Brothers. „Cunoscusem fiecare agent de vînzări din această companie — cred că avem vreo 750 — după

numai trei luni de la venirea mea aici", povestește el. Ei mă cunosc personal. Pot stabili relații apropiate cu mine. Uneori sînt în mijlocul lor și fac pe clovnul, ne distrăm și rîdem, îmi place pur și simplu să fiu cu ei. Țin la agenții de vînzări și la oamenii din fabrici. Și nu există nici o persoană pe care să nu o plac."

Thomas Doherty era director la Norstar Bank atunci cînd această instituție financiară regională a fost preluată de Fleet Financial Group, Inc. Doherty a rămas în companie, conducînd toate afacerile corporației Fleet pe raza orașului New York.

Nu este deloc surprinzător că mulți dintre colegii lui Doherty au fost foarte îngrijorați de schimbarea survenită în conducerea companiei. „Este firesc, spune Doherty. Clienții, membrii familiei și prietenii ne întreabă: «Ce părere aveți de această fuziune?» Dacă dumneavoastră sînteți entuziasmat de schimbare, și ei vor fi entuziasmați. Cred că oamenii caută de fapt o atitudine pozitivă și entuziastă. Dacă în fiecare zi veniți la birou cu o față lungă, oamenii vă citesc imediat. Dar dacă vă urcați în lift și le spuneți tuturor *Bună dimineața* la fel cum ați făcut-o și pînă atunci, ei remarcă acest lucru. Își spun în gînd: «Măi să fie, el este încîntat. Poate că schimbarea aceasta este un lucru bun.»"

Aceste recomandări, bineînțeles, presupun că există ceva care vă place în legătură cu munca dumneavoastră. Pentru a evalua acest aspect în mod obiectiv, este nevoie să priviți adînc în sufletul dumneavoastră. Adevărul este că cele mai multe slujbe au și aspecte plăcute, însă nu trebuie să ne îmbătăm cu apă rece: există slujbe care sînt într-adevăr groaznice — sau pur și simplu nu se potrivesc cu temperamentul, cu aptitudinile sau cu țelurile dumneavoastră. Dacă simțiți că acesta este și cazul dumneavoastră, faceți ceva în legătură cu această situație. Nu veți reuși niciodată să aveți cu adevărat succes dacă nu puteți fi entuziasmat de viața sau de munca dumneavoastră. Mulți oameni au schimbat slujbă după slujbă, pînă ce au găsit combinația fericită. Nu este nimic rușinos în aceste căutări. Rușinos este să fii nefericit din cauza unui post — și să nu încerci să îmbunătățești ceva sau să găsești alt serviciu.

Dacă vă simțiți plictisit de viață, oamenii din jurul dumneavoastră vor începe să moțăie. Dacă sînteți sarcastic și căutați

mereu nod în papură, vor face și ei la fel. Dacă apa în care vă scăldați este călîie, nici ei nu vor clocoti niciodată.

Fiți, așadar, entuziast și observați impactul pe care îl are entuziasmul asupra oamenilor din jurul dumneavoastră. Ei vor deveni mai creativi și mai dornici să vă urmeze. Rețineți că pasiunile sînt mai puternice decît ideile reci. Iar entuziasmul sincer este molipsitor.

NU SUBESTIMAȚI NICIODATĂ PUTEREA ENTUZIASMULUI.

CONCLUZII

Puneți în aplicare tehnicile învățate

Felul în care trebuie să vă purtați cu oamenii este cea mai grea problemă cu care vă confruntați, în special în lumea afacerilor. Dar problema este la fel de reală și dacă sînteți o soție casnică, un arhitect sau un inginer. Cercetările făcute sub auspiciile Fundației Carnegie pentru Progresul Educației au adus în atenția generală un fapt extraordinar de important și semnificativ — un adevăr confirmat ulterior de studiile efectuate la Institutul Tehnologic Carnegie. În urma acestor investigații, s-a ajuns la concluzia că pînă și într-un domeniu atît de tehnic cum este ingineria, cam 15% din succesul financiar al unui inginer se datorează cunoștințelor sale tehnice, iar aproximativ 85% se datorează calităților sale de „inginerie umană" — personalității sale și capacității de a conduce oamenii.

Dale Carnegie

Uitați-vă pe fereastră. Remarcați cît de multe schimbări au avut loc în ultimii cîțiva ani.

Avîntul economic postbelic s-a spulberat. Competiția s-a globalizat. Clienții sînt din ce în ce mai pretențioși. Îmbunătățirea calității este obligatorie. Au apărut afaceri cu totul noi, iar cele vechi au fost nevoite să se adapteze cerințelor actuale. Altele și-au restrîns activitatea pînă ce au dispărut cu totul. Ideea că există două superputeri militare în lume pare acum istorie antică.

Blocul Comunist din Europa de Est s-a prăbușit. Europa devine mai unită pe zi ce trece. Țările din Lumea a Treia își fac loc

cu coatele pe scena economică a lumii. Ușurința de a face afaceri a dispărut din capitalismul modern — și, odată cu ea, a dispărut binecuvîntata stabilitate cu care fuseseră obișnuiți generații întregi de oameni de afaceri.

Oare Dale Carnegie a anticipat fiecare dintre aceste schimbări? Bineînțeles că nu. Nimeni nu ar fi putut să prevadă totul într-o lume care se schimbă atît de repede.

Însă Carnegie a realizat ceva mult mai important. A lăsat în urma lui un set de principii care stau la baza relațiilor interumane. Aceste principii își păstrează și astăzi întreaga valabilitate, iar după cum s-a demonstrat, se dovedesc cum nu se poate mai potrivite într-o lume nesigură, care se schimbă cu repeziciune și în care stresul crește zi de zi.

Priviți lucrurile din perspectiva celuilalt.
Oferiți laude și aprecieri sincere.
Folosiți incredibila forță a entuziasmului.
Respectați demnitatea celorlalți.
Nu fiți exagerat de critic.
Oferiți-le oamenilor standarde la înălțimea cărora să trăiască.
Păstrați-vă simțul umorului și mențineți echilibrul în viața dumneavoastră.

Trei generații de cursanți și oameni de afaceri au beneficiat de aceste învățături înțelepte. Din ce în ce mai mulți oameni beneficiază de ele în zilele noastre.

Faptul că principiile lui Carnegie nu s-au perimat în timp nu ar trebui să fie o surpriză pentru nimeni. Aceste principii nu își au originea în realitățile unui anumit moment, realități care, cu siguranță, se schimbă continuu. Carnegie și-a testat principiile prea mult timp și cu prea multă dăruire pentru a putea fi afectate de trecerea timpului. Moda vine și trece de-a lungul anilor. Acțiunile cresc și scad. Partidele politice cîștigă și pierd. Iar pendulul economiei se va balansa precum ceasul unui hipnotizator — vremuri bune, vremuri rele, vremuri bune, vremuri rele...

Însă principiile lui Carnegie se bazau pe observații profunde. Pentru a fi eficiente, nu trebuie decît să le aplicăm, pentru că ele s-au construit pe baza realităților esențiale ale firii umane. Astfel, valabilitatea lor nu a fost în nici un fel știrbită de

trecerea timpului. Au funcționat atunci cînd lumea era stabilă și funcționează la fel de bine în această epocă nouă, a schimbărilor permanente. Numai că acum avem mai multă nevoie de principiile lui Carnegie decît aveam înainte — în zilele noastre, avem nevoie de orice funcționează.

Aplicați așadar aceste lecții și principii esențiale. Faceți-le să devină parte din viața dumneavoastră de zi cu zi. Folosiți-le în relațiile cu prietenii, cu familia, cu colegii și remarcați schimbările pozitive pe care le produc.

Nu aveți nevoie de studii aprofundate de psihologie umană pentru a înțelege principiile lui Carnegie, nici nu este nevoie să reflectați la ele ani în șir. Nu trebuie decît să le puneți în practică, să aveți energia și dorința sinceră de a vă descurca mai bine în această lume.

„Regulile pe care le-am enunțat aici nu sînt simple teorii, și nici nu ne-am jucat de-a ghicitul", spunea despre principiile sale Dale Carnegie, omul care și-a dedicat întreaga viață pentru a preda aceste principii milioanelor de oameni din lumea întreagă. „Ele funcționează și au rezultate miraculoase. Deși poate părea incredibil, am văzut cum aplicarea acestor principii a produs schimbări majore în viețile multor oameni."

Așadar, puneți la suflet aceste cuvinte și descoperiți calitățile care pot face din dumneavoastră un lider.

MULȚUMIRI

O carte ca aceasta nu poate fi scrisă doar de unul sau de doi oameni care lucrează singuri. În realitate, această carte a beneficiat de generoasele contribuții ale multor oameni talentați, printre care J. Oliver Crom, Arnold J. Gitomer, Marc K. Johnston, Kevin M. McGuire, Regina M. Carpenter, Mary Burton, Jeanne M. Narucki, Diane P. McCarthy, Helena Ståhl, Willi Zander, Jean-Louis Van Dorne, Frederic W. Hills, Marcella Berger, Laureen Connelly și Ellis Henican. Le sîntem recunoscători tuturor.

Sîntem, de asemenea, profund recunoscători pentru ajutorul constant pe care l-am primit din partea întregii organizații Dale Carnegie — sponsori, directori, instructori de cursuri, cursanți și echipele birourilor noastre personale.

În sfîrșit, această carte datorează mult experiențelor din viața reală a unora dintre cei mai de succes lideri ai lumii. Acești bărbați și aceste femei își desfășoară activitatea în domenii variate, incluzînd afaceri, educație și învățămînt, industria de divertisment și guvern. Cu toții ne-au împărtășit fără rezerve din timpul, amintirile și principiile lor. Lor le revine mare parte din meritul acestei cărți.

BIBLIOTECA
PANAIT ISTRATI
BRĂILA

CUPRINS

Introducere. Revoluția relațiilor interumane 7

1. Descoperă conducătorul din tine 16
2. Începe să comunici 25
3. Motivați-vă oamenii 37
4. Exprimați-vă interesul sincer pentru ceilalți 49
5. Priviți lucrurile din perspectiva celuilalt 61
6. Învățați să ascultați 72
7. Formați-vă echipa de mîine 85
8. Respectă demnitatea celorlalți 98
9. Recunoaștere, plată și recompensă 111
10. Cum să procedăm cu greșelile, cu plîngerile și cu criticile 124
11. Stabiliți-vă scopuri 136
12. Concentrare și disciplină 148
13. Găsiți-vă echilibrul 160
14. Creați-vă o atitudine mentală pozitivă 169
15. Învățați să nu vă faceți griji 180
16. Puterea entuziasmului 194

Concluzii. Puneți în aplicare tehnicile învățate 205
Mulțumiri 209